

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT
VAKUUTUSALALLA – VERTAILU
PERINTEISEN
VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN JA
VERTAISVAKUUTUYHTIÖIDEN VÄLILLÄ

Vakuutus ja riskienhallinta
Pro Gradu- tutkielma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Lasse Koskinen
Esa Juntunen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Johtamiskorkeakoulu, vakuutus ja riskienhallinta
Tekijä:	JUNTUNEN ESA
Tutkielman nimi:	Liiketoimintamalli-innovaatiot vakuutusosalalla – Vertailu perinteisen vahinkovakuutusyhtiön ja vertaisvakuutusyhtiöiden välillä
Pro Gradu -tutkielma:	70 sivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	Liiketoimintamallit, vakuutusinnovaatiot, vertaisvakuuttaminen, vakuutushistoria, liiketoimintamallikanvaasi

Digitalisaatio on riepottanut vakuutusalaan ja jo vuosikymmenen. Tästä huolimatta perinteiset toimijat satoja vuosia vanhoilla liiketoimintamalleillaan ovat jatkaneet vakuutusmarkkinoiden hallintaa ympäri maailman. Samalla kun lainaaminen, joukkoliikenne ja hotellitoiminta ovat olleet murroksessa Lending Clubin, Uberin sekä Airbnb:n kaltaisten yritysten takia, vakuutusyhtiöt ovat selvinneet tähän mennessä ilman disruptiivaa murrosta. Viimeisen kahden vuoden aikana vertaistalous on alkanut nostaa päätään myös vakuutusmarkkinoilla vertaisvakuutusyhtiöiden muodossa. Nämä yhtiöt palaavat myös omalla tavallaan alkuperäisten paloapuyhdistysten liiketoimintamalliin.

Tämän Pro Gradun teoriaosuuden tarkoituksena on tarkastella vakuutusyhtiöiden historiaa ja syntyä sillä se on avain vertaisvakuutusyhtiöiden, että nykyisen vahinkovakuutusliiketoiminnan ymmärtämiseen. Vakuutushistorian katsauksen lisäksi tärkeässä roolissa on liiketoimintamalli-innovaatioiden teoria, jonka avulla on pohdittu liiketoimintamalli-innovaation syntyä organisaatiossa sekä haasteita sen jalkauttamisessa itse organisaatiossa. Empirian tukena on käytetty liiketoimintamallikanvaasia, joka sopii täydellisesti uusien ja vanhojen yritysten liiketoimintamallien vertailuun. Tiedot liiketoimintamallikanvaaseihin on kerätty yritysten virallisista lähteistä, Internetistä sekä muista alan artikkeleista. Etenkin vertaisvakuuttajien liiketoiminta on erittäin avointa nykypäivänä, koska se on yksi osa niiden keskeisempiä arvolupauksiaan. Näiden tietojen sekä liiketoimintamallikanvaasin avulla vertailin geneerisen perinteisen vahinkovakuuttajan sekä kolmen erillisesti valitun vertaisvakuutusyhtiön liiketoimintamalleja.

Sisältöä liiketoimintamallikanvaasivertailuun löytyi enemmän kuin tarpeeksi, joka auttoi selventämään eroja perinteisen ja vertaisvakuutusyhtiön välillä. Huomattavampia löydöksiä oli se, että kulurakenne oli suurelta osin samanlainen perinteisissä yhtiöissä kuin vertaisvakuutusyhtiöissä erona kuitenkin legacy-järjestelmien puute vertaisvakuutusyhtiöissä. Vertaisvakuutusyhtiöt ovat perinteisiin toimijoihin verrattuna myös erityisesti digitaaliseen maailman orientoituneita. Samalla kun perinteiset toimijat uskovat ominchannel-malliin, esimerkiksi vertaisvakuuttaja Lemonade ei tarjoa laisinkaan puhelin tai konttoripalveluita. Samalla oli myös mielenkiintoista huomiota, että koska vertaisvakuuttajat ovat edelleen start-up vaiheissa, eivät ne pysty tarjoamaan vielä kaikkia vakuutuksia, joita perinteinen vakuutusyhtiö tarjoaa. Vertaisvakuutusyhtiöt ovat ainakin tällä hetkellä pääsääntöisesti keskittyneet vain yhteen tai kahteen vakuutuslajiin. Ehkä mielenkiintoisin huomio oli kuitenkin, että rahantekotapa ei muuttunut perinteisen ja vertaisvakuuttajan välillä. Vertaisvakuuttajat pyrkivät luomaan asiakkaalle arvoa eri tavalla kuin perinteiset toimijat, mutta itse he tekevät voittonsa perinteisellä vakuutusliiketoiminnan mallilla – keräämällä vakuutusmaksuja ja sijoittamalla nämä rahat tulevaisuuden likviditeetin täyttämiseksi.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet.....	1
1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3 Keskeiset käsitteet	3
1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	3
1.5 Tutkimuksen rakenne	4
1.6 Aiempi tutkimus aiheesta.....	6
2 LIIKETOIMINTAMALLI JA LIIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT	9
2.1 Liiketoimintamallin määrittelyä.....	9
2.2 Liiketoimintamalli ja innovaatio.....	13
2.3 Liiketoimintamalli-innovaation toteutus käytännössä	18
2.4 Liiketoimintamallikanvaasi.....	21
3 VAKUUTUSTOIMIALAN KEHITYS.....	30
3.1 Vakuutusliiketoiminnan kehitys Suomessa.....	30
3.2 Moderni vakuutusliiketoiminta	32
3.3 Vakuutusliiketoiminta murroksessa.....	34
3.4 Vertaisvakuutus keksii pyörän uudelleen	35
4. CASE PERINTEINEN VAHINKOVAKUUTUS VS VERTAISVAKUUTUSYHTIÖT	39
4.1 CASE Perinteinen vahinkovakuutusyhtiö	39
4.2 CASE Lemonade.....	43
4.3 CASE Friendsurance.....	46
4.4 CASE Guevara	50
5 YHTEENVETO	54
5.1 Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia liiketoimintamalleissa	54
5.2 Päätelmiä tutkimustuloksista	58
5.3 Tulosten luotettavuus	60
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia	61
LÄHDELUETTELO	63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet

Vakuutusmaailma on ollut jo pienen hetken murroksessa digitalisaation myötä. Digitalisaatiosta puhutaan kaikkialla, mutta sen merkitys hämärtyy välillä kaikkeen siihen liittyvään innostuksen ympärille. Mitä digitalisaatio tarkoittaa vakuutusyhtiöille, jotka ovat ylläpitäneet samaa liiketoimintamallia jo monia vuosisatoja vai tarkoittaako se mitään?

Pro Graduni käsittelee erityisesti digitalisaation tuomia vaikutuksia vakuutusyhtiöiden liiketoimintamalleihin, sekä siitä aiheutuneita innovaatioita. Vertaisvakuutusyhtiöt, jotka ovat tämän Pro Gradun ytimessä yhdistävät uutta ja vanhaa, menemällä arvolupauksissaan takaisin vakuutusliiketoiminnan juurille - samalla kuitenkin ottaen käyttöön uutta teknologiaa ilman vanhojen ohjelmistojen tai yrityskulttuurin rasitetta.

Vertaisvakuutusyhtiöt ovat uusi tulija vakuutusyhtiöiden kansainväliselle kentälle ja niistä mielenkiintoisen tutkimuksen aiheen tekee se, että suurin osa niistä on vasta start-up vaiheessa. Vertaisvakuutusyhtiöiden uutta liiketoimintamallia ei ole vielä tutkittu, eikä todistettu erityisen toimivaksi tai toimimattomaksi.

Tutkimuksen motiivi onkin tutkia vertaisvakuutusyhtiöiden liiketoimintamalleja ja verrata niitä olemassa olevaan vahinkovakuutusyhtiöiden liiketoimintamalliin. Tämä ei itsessään pysty ennustamaan liiketoimintamallin menestystä, mutta auttaa vastaamaan kysymykseen, ovatko liiketoimintamallit edes niin erilaisia kuin vertaisvakuutusyhtiöt itse väittävät.

Pyrin maalaaman tutkimuksessa kuvan vakuutusliiketoiminnan kehityksestä sen alkua ajoilta tähän päivään saakka. Tämä on oleellista tutkimukselle siksi, että vertaisvakuutusyhtiöt ovat omalla tavallaan paluu perinteiseen vakuuttamisen malliin, jossa yksilöt jakavat riskinsä keskenään ilman vakuutusyhtiön näkymätöntä kättä. Onko vakuutusmaailma unohtanut perimmäisen tarkoituksensa voittojen tavoittelun kustannuksella, kuten moni vertaisvakuutusyhtiö provosoivasti argumentoi vai onko muutos ollut välttämätön yhteiskunnan jatkuvan muutoksen mukana pysymisessä?

1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Päätutkimuskysymyksenäni toimii: millaisia liiketoimintamalleja vertaisvakuutusyhtiöistä löytyy ja miten ne vertautuvat perinteiseen vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalliin? Alun perin suunnitelmana oli löytää kategorisoitavia liiketoimintamalleja, mutta luovuin tästä ja päätin keskittyä liiketoimintamallien analyysiin tarkemmilla tasoilla sekä mahdollisten toistuvien teemojen esiin nostamiseen, mikäli sellaisia liiketoimintamallianalyysi onnistuu tuottamaan.

Tämän tiedon avulla pystyy saamaan arvokasta tietoa siitä, millä keinoin vertaisvakuutusyritykset pyrkivät järjestyttämään perinteisen vakuutusliiketoiminnan perustuksia. Mielenkiintoinen kysymys kuuluukin, onko perinteisillä toimijoilla työkaluja vastata tähän nousevaan kilpailun uhkaan vai tarvitseeko niiden muuttua vastatakseen kasvavaan kilpailuun mahdollisesti muuttuneilla liiketoimintamalleilla?

Vertaan kolmea vertaisvakuutusyhtiön liiketoimintamallia geneeriseen perinteisen vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalliin kasamaalla sen neljän ison toimijan liiketoimintamalleista. Tämän avulla saan laajan käsityksen vertaisvakuuttajista ja niiden asemasta yleiseen vahinkovakuuttamisen verrattuna.

Vertaisvakuutusyhtiöistä vertailuuni valikoitui näkyvyydeltään kolme suurta vertaisvakuutusyhtiötä: Lemonade, Friendsurance sekä Guevara. Tämä oli luonnollinen rajaus tutkimukseen, sillä ne ovat osoittaneet jo sen, että liiketoimintamalli toimii ainakin tiettyyn pisteeseen asti, ja niiden liiketoimintamallista löytyy laajalti tietoa. Tämä laaja faktatieto on avaintekijä tutkimuksessa, sillä se auttaa kasaamaan luotettavan, vertailevaan tutkimukseen sopivan liiketoimintamallikanvaasin jokaisesta tutkimuksen yrityksestä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Jakamistalous: Jakamistalous on yhteistä kuluttamista, jota voidaan tehdä jakamalla, vaihtamalla ja vuokraamalla resursseja ilman kyseisten hyödykkeiden omistamista. Lessig (2008, 143) Kansantaloudellisen vaihdannan kannalta, jakamistalous merkitsee fyysistä esinettä tai palvelua, jonka kulutus jaetaan yksittäisiin osiin. Näitä osia voidaan kuluttaa yhteisesti joko C2C verkostoissa, joita voidaan koordinoita yhteistöperusteisessa online-palvelussa tai välikäsiä kautta B2C-mallissa. (Hamari ym. 2015, 1)

Vertaisvakuutusyhtiö: Vertaisvakuutuksen tuoreuden takia, ei sille ole vielä tarkkaa määritelmää, koska käsite on koko ajan muuttuva. Koska yhteisiä nimittäjiä ei tällä uudella kentällä ole tarpeeksi, tässä tutkimuksessa vertaisvakuutusyhtiöiksi kutsutaan kaikkia yrityksiä, jotka itseään sellaisiksi kutsuvat. Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, kaikki ei kuitenkaan ole siltä miltä näyttää ja vertaisvakuutusyhtiön määritelmä tulee varmasti muuttumaan paljon ajassa.

Liiketoimintamalli: Käytän liiketoimintamallin määritteenä Osterwaldin (2004) luomaa käsitettä. Osterwalderin tutkimuksen luoma suosio antaa hyvän perustan siihen, sillä hänen 2004 vuonna tekemä tutkimuksensa on useasti referoitu lähde strategisen akateemisen tutkimuksen piirissä. Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää erilaisia elementtejä yhtiöstä ja kuvaa niiden suhdetta toisiinsa, jolloin pystytään esittämään yhtiön ansaintalogiikka.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka pyrkii kuvaamaan vertaisvakuutusyhtiöitä sekä niiden liiketoimintamalleja kontrastissa perinteiseen vakuutusliiketoimintamalliin. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002, 27) laadullisessa tutkimuksessa korostuu ilmiön kuvaaminen sekä sen ymmärtäminen.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tai luoda mielekäs teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86). Tutkimukseni pyrkiikin ymmärtämään vakuutusmaailman uusia, että vanhoja liiketoimintamalleja.

Koska vertailen monien yritysten liiketoimintamalleja, on kysymyksessä monitapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan kutsua myös case-tutkimukseksi. Alasuutari ja Peltonen (2005, 155) ovat määritelleet tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama muu tarkoituksellisesti valittu tapaus. Monitapaustutkimuksesta puhutaan tutkimuksessa ollessa useampia tapauksia, jotka ovat usein yrityksiä tai yrityksen osia – tässä tilanteessa yrityksiä. Monitapaustutkimuksen etuna perinteiseen tapaustutkimukseen on se, että se on luonnollisesti kattavampi.

Ainestoa tutkimukseen olen etsinyt ja kerännyt suurelta osin kirjallisista raporteista niin yhtiöiden Internet-sivuilta, erään vakuutusyhtiön kilpailijaseurantaraportista, johon pääsin käsiksi sekä erilaisista lehtiartikkeleista, datasta ja toimialaraporteista.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sai alkusysäyksen, kun puhuin työpaikalla vakuutusalan murroksesta ja siitä, mitä vakuutusosalalla tapahtuu juuri nyt. Syvennyin vertaisvakuuttamisen maailmaan alan artikkelien myötä, jota kautta kiinnostus Gradun aiheeseenkin syntyi.

Erittäin mielenkiintoisen aiheesta tekee vertaisvakuutusyhtiöiden verrattain nuori ikä ja se, että pelkästään tutkimuksen tekoaikana paljon uutta dataa ja tietoa vertaisvakuutusyhtiöiden toiminnasta tuli saataville. Tutkimus tulee valmistuessaan sisältämään erittäin ajankohtaista tietoa vakuutusliiketoiminnan murroksesta, josta on hyvä tehdä jatkotutkimuksia.

Tutkimukseni alkaa johdannon jälkeen liiketoimintamalliteorian määrittelyllä. Mikä oikeastaan

on liiketoimintamalli ja mitä sillä voidaan kuvata? Liiketoimintamallin tutkimus on tällä hetkellä erittäin kuuma tutkimuksen aihe strategian kentällä, joten erilaisten teorioiden ja käsitysten löytäminen ei ollut haastavaa.

Tästä huolimatta, ei-niin-yllättäen, vertaisvakuutusyhtiöiden liiketoimintamalleja ei ollut juuri tutkittu. Päädyinkin siis käsittelemään tutkimuksessani liiketoimintamallien teoriaa yleisemmällä tasolla keskittyen erityisesti liiketoimintamalli-innovaatioihin sekä tutkimustyökaluna käyttämäni liiketoimintamallikanvukseen, joka auttaa kuvaamaan selkeästi sekä vertailemaan paljon toisista eroaviakin liiketoimintamalleja. Yllättävää oli kuitenkin huomata, kuinka vähän myös perinteisen vakuutusliiketoiminnan liiketoimintamalleista oli tehty tutkimusta.

Liiketoimintamalliteorian käsittelyn jälkeen, tutkimuksen kannalta on erittäin tärkeä ymmärtää vakuutustoimialan kehityksen kaari alusta nykypäivään. Käsittelenkin vakuutustoimialankehitystä Suomen näkökulmasta, koska vakuutustoimiala on kehittynyt myös globaalisti erittäin samalla tapaa. Lähtöpiste kaikelle vakuutustoiminnalle ympäri maailman on ollut lähes poikkeuksetta samanlainen.

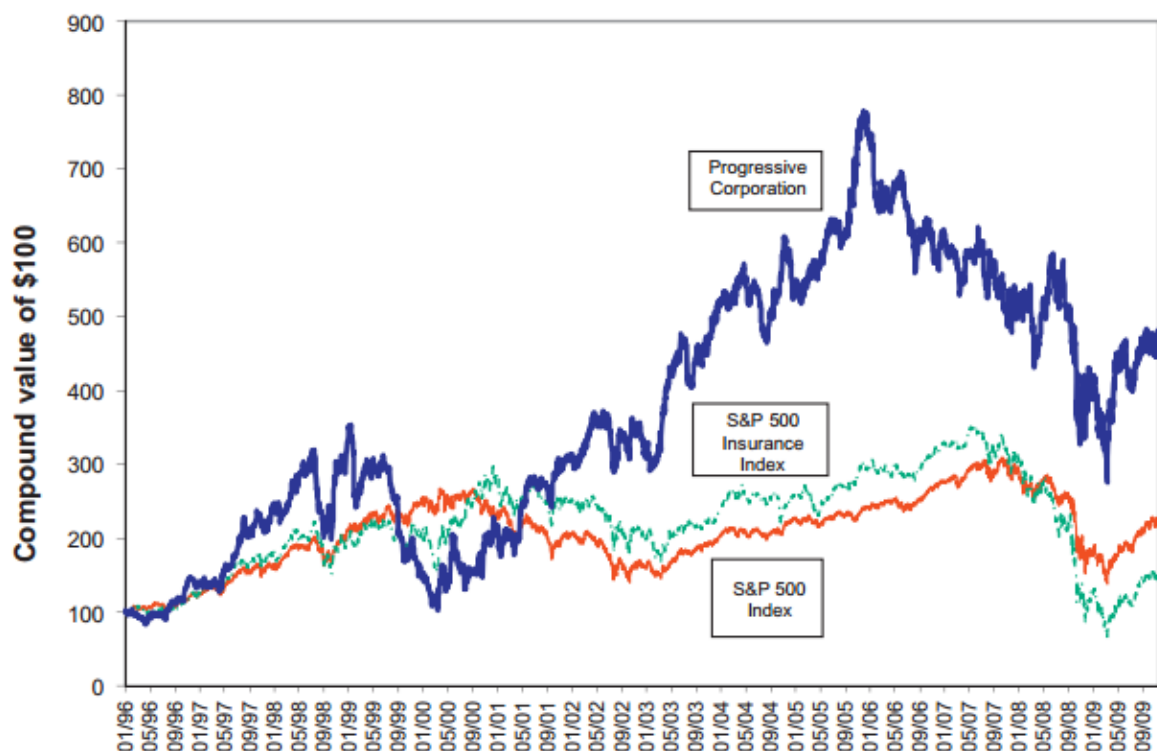
Vakuutustoimialan kehityksen ymmärtäminen sekä sen alkujuuret ovat erityisen tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta, koska vertaisvakuutusyhtiöiden usein toistuva mantra on, että nykyinen vakuutusliiketoiminta on unohtanut päätarkoituksensa ja yrittää nykyään tehdä vain rahaa ihmisten vahinkojen kustannuksella. On myös mielenkiintoista nähdä, onko digitalisaation myötä vakuutusliiketoiminta tosiaan kävellyt täyden ympyrän palatakseen vain takaisin alkupisteeseen. Keksiikö vertaisvakuutus pyörän oikeasti uudelleen? Vakuutustoimialan kehityskatsauksen jälkeen tarkastelen case-yrityksiäni monitapaustutkimuksessani, jossa analysoin yritysten liiketoimintamallit liiketoimintamallikanvaasin avulla.

Liiketoimintamallikanvaasien jälkeen vedän yhteen sen, mitä liiketoimintamallikanvaasien vertailusta saa irti. Löytyykö liiketoimintamalleista jotain selkeitä eroja siihen, miten vertaisvakuutusyhtiöt operoivat verrattuna nykyiseen moderniin toimijaan vai ovatko liiketoimintamallit samanlaiset kovista sanoista huolimatta? Loppuun sisällytän vielä jatkotutkimusehdotuksia, joita löytyy varmasti paljon tältä suuresti tutkimattomalta kentältä.

1.6 Aiempi tutkimus aiheesta

Liiketoimintamalli sekä liiketoimintamalli-innovaatiotutkimus on viime vuosina ollut koko ajan suositumpaa ja suositumpaa. Tästä huolimatta liiketoimintamalleja ei ole vakuutusyhtiöiden puolelta tutkittu paljon. Vakuutusosalta löytyi käytännössä vain kourallinen liiketoimintamallitutkimuksia, joista mielenkiintoisimpana ja viitatuimpana esiin pomppasi Sakon ja Desyllasin (2013) tutkimus siitä miten liiketoimintamalli-innovaatiosta voi hyötyä taloudellisesti.

Todisteina he käyttivät Progressive vakuutusyhtiön kehittämää Pay-As-You-Drive mallia, jossa asiakas maksaa auton vakuutusmaksuja käytön mukaan. Tutkimuksen mukaan Progressive onnistui luomaan selkeästi korkeampaa kurssinousua mallin tuonnin myötä verrattuna S&P500 osakeindeksiin (Kuvio 1.) kuin myös kilpailijoihin.



(Kuvio 1. Progressiven osakkeen kurssin kehitys 100 dollarin sijoitukselle vs. S&P 500 indeksi)

ja S&P 500 vakuutusyhtiöiden keskimääräinen indeksi vuosina 1996-2009, Sako & Desyllas 2013, 107)

Tästä selkeästä edusta huolimatta Progressive ei kuitenkaan onnistunut suojelemaan liiketoimintamallia patenteilla, joten kilpailuetu ei ollut pitkään pysyvä. (Sako & Desyllas 2013)

Liiketoimintamallit ovat herättäneet viime aikoina enemmän ja enemmän mielenkiintoa tutkijoiden keskuudessa 2000-luvulla (Baden-Fuller ym., 2010; Govindarajan & Trimble, 2005 & Rappa, 2004). Vaikka tutkijat eivät ole tulleet tarkkaan konsensukseen siitä, mikä liiketoimintamalli tarkkaa ottaen on, suurin osa tutkijoista on sitä mieltä, että liiketoimintamalli kuvaa sitä tapaa, miten arvoa luodaan, välitetään asiakkaille yrityksen toimesta (Chesbrough, 2010; Teece, 2010 & Chesbrough sekä Rosenbloom, 2002).

Oikean liiketoimintamallin valitseminen on huomattu olevan entistä tärkeämpää koko ajan kilpailuintensivisemmäksi muuttuvassa yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa. Tätä korostaa entisestään digitaalinen teknologia sekä tietoon perustuva yhteiskuntamme. Kun yritys pyrkii luomaan uutta liiketoimintaa, palveluita tai muuten vain rahavirtoja, täytyy usein myös yrityksen järjestelmien sekä prosessien tukea uusia tuotteita tai palveluita. (Sako & Desyllas 2013, 101).

Tämän lisäksi yrityksen liiketoimintamalli on tärkeää liiketoimintamallissa ylipäättänsä. Tämä johtuu siitä, että yrityksen jo olemassa olevan liiketoimintamallin muoto ja toteutus vaikuttavat siihen, miten innovointi yrityksessä tapahtuu (Amit and Zott, 2001 ja Teece, 2006).

Vaikka liiketoimintamallikirjallisuus on korostanut erityisesti uusien liiketoimintamallien tärkeyttä ja niiden toimintamekaniikka ja arvonluontiprosessia, on arvon luonti näiden osalta jätetty suurimmalta osin tutkimatta. Pro Graduni edustaa valtavirtaa liiketoimintamalli-innovaatioiden osalta, sillä vaikka tutkin liiketoimintamalli-innovaatioita, keskityn enemmän siihen, miten liiketoimintamalli on rakennettu, enkä pelkästään sen arvonluontimekanismeihin. (Sako & Desyllas 2013, 101).

Liiketoimintamalleista ja innovaatioista pääteorioina toimivat Chesbrough sekä Rosenbloomin ”The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies” (2002) ja Ostewalderin ja Pigneurin kirja

”Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers” (2009).

Nämä kaksi teoriapohjaa toimivat vahvana juurena kaikessa liiketoimintamalleista tehtävässä tutkimuksessa ja etenkin Chesbrough ja Rosenbloomin (2002) tutkimuksen myötä liiketoimintamallin tutkimus on kasvanut räjähdysmäisesti. Osterwalder (2009) taas kehitti ja esitteli tässä tutkimuksessa käytettävän liiketoimintamallikanvaasin kyseisessä kirjassaan, jonka takia se on tärkeä tämän tutkimuksen kannalta.

Liiketoimintamallikanvaasista on tullut suosittu kohde strategian kirjallisuuden kentällä, jonka takia sitä on jatkojalostettu sekä sitä kohtaa on esitetty jonkin verran kritiikkiä. (Google Scholar 2017). Liiketoimintamallitutkimuksen suosion kasvusta johtuen, katsastan laajalti aiheesta tehtyä tutkimusta tässä tutkimuksessa, jotta liiketoimintamallin moniulotteinen ja monimutkainen käsite selvenee.

2 LIKETOIMINTAMALLI JA LIKETOIMINTAMALLI-INNOVAATIOT

2.1 Liiketoimintamallin määrittelyä

Koska liiketoimintamalli on erittäin tuore teoria ja ylipäättänsä erittäin laaja käsite, ei sen olemassaolon aikana kaikki siihen liittyvät määritelmät ole vielä täysin vakiintuneita (Doganova ja Eyquem-Renault 2009, 1560). Tästä johtuen liiketoimintamalli termiin sekoitetaan esimerkiksi helposti strategian tai tuotantomallin osia. (Morris, Schindehutte & Allen 2005, 726.)

Seddon ym. (2004, 438) ovat sitä mieltä, että yrityksen strategian kuvantaminen vaatii huomattavasti enemmän informaatiota kuin liiketoimintamallin kuvantaminen. Heidän mukaansa strategia voi sisältää lukemattoman määrän erilaisia liiketoimintamalleja. Tämän lisäksi he toteavat, että liiketoimintamalli pitäisi nähdä yrityksestä erillisenä abstraktisena käsitteenä eikä niinkään yritykseen sidonnaisena asiana.

Magretta (2002) toteaaakin, että strategia on kiinnostunut huomattavasti enemmän kilpailuun ja sen voittamiseen kuin liiketoimintamalli. DaSilva ja Trkman (2014) toteavat taas liiketoimintamallin eroavat strategiasta parilla eri tavalla. Dasilva ja Trkman (2014) tarkastelee asiaa aikaperspektiivistä.

Dasilva ja Trkman (2014) toteavat, että strategia modifoi yrityksen kyvykkyyden kehitystä, mikä mahdollistaa nykyisen liiketoimintamallin muokkaamista tulevaisuudessa. Lyhyesti voidaan sanoa, että heidän mukaansa strategia on pitkän aikavälin näkemys liiketoiminnasta, kun taas liiketoimintamalli on kiinnostunut lyhyestä aikavälistä.

Dasilva ja Trkman (2014) lainaavat myös Casadesus-Masanellia ja Ricartia (2010) toteamalla

jokaisella organisaatiolla olevan jonkinlainen liiketoimintamalli, mutta strategia saattaa yritykseltä silti puuttua. Ilman liiketoimintamallia ei yksikään yritys toimi kunnolla.

Yksi syy suuriin näkemyseroihin selittyy osaltaan tutkijoiden taustalla, tutkimusten metodologialla sekä kontekstilla tai tutkimusten tavoitteilla. Osterwalder, Pigneur ja Tucci (2005, 2) kritisoivatkin, että liiketoimintamalli -termiä käytetään liian pinnallisessa merkityksessä niin yritysmaailmassa kuin akateemisessa tutkimuksessakin aihetta syvemmin ymmärtämättä.

Tämän kappaleen tarkoitus onkin luoda katsaus yleiseen liiketoimintamalliteoriaan ja löytää erilaisia näkökulmia siihen, mitä liiketoimintamalli yleisesti tarkoittaa. Liiketoimintamallien termien ja käsitteistön läpikäyminen on olennaista, koska vain näin ymmärretään, miten liiketoimintamalli tarkoittaa.

Liiketoimintamallille on erittäin vaikeaa löytää sitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Esimerkiksi Zott ja Amit (2010, 216) ovat sanoneet, ettei liiketoimintamallille ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Lisäksi Yannopoulos (2013) väittää liiketoimintamallien akateemisen tutkimuksen kehittyneen siiloissa. Tästä johtuen liiketoimintamalleja on tutkittu yksittäisten tutkijoiden subjektiivisista lähtökohdista.

Yleisesti voidaan sanoa, että liiketoimintamallien tutkijajoukolla ei ole konsensusta liiketoimintamallin konseptin kokonaisuudesta. Tämän lisäksi, määritelmät ovat aina tarkoitettu erilaisiin yhteyksiin (Yannopoulos, 2013). Liiketoimintamalli on määritelty monessa paikassa eri tavalla, kuten esimerkiksi tarinoina (Magretta 2002), innovaatiotyökaluina (Teece 2010) sekä resepteinä (Baden-Fuller & Morgan 2010).

Trkmanin ja DaSilvan (2014) mukaan liiketoimintamalli on alkanut saada jalansijaa akateemisessa tutkimuksessa koko ajan enemmän ja enemmän. Tämä on nähtävissä liiketoimintamallia käsittelevien akateemisten julkaisujen määrässä. Ne ovat kasvaneet koko ajan 2000-luvulta lähtien ja koko ajan hieman nopeammin. Liiketoimintamallista on tullut tärkeä osa liiketoiminnan tutkimusta.

Erilaisia liiketoimintamallien luokkia ja tyyppejä on esitetty lukuisia. Esimerkiksi Baden-Fullerin ja Haefligerin (2013) mukaan liiketoimintamallien määrittely on edennyt kahta eri

kaistaa pitkin. Nämä kaistat koostuvat ensinnäkin tutkijoista ja liikkeenjohtajista, jotka näkevät liiketoimintamallikontekstin osana strategiakirjallisuutta. Tämä ryhmä puhuu uutuusarvoisista (novelty) ja tehokkaista (efficiency) liiketoimintamalleista, mikäli uusi teknologia tuottaa ylivoimaista tehokkuutta. Näitä ovat tässäkin tutkimuksessa paljon viitatu Zott ja Amit (2007) sekä Osterwalder & Pigneur (2010).

Toiset tutkijat (Teece 2010; Baden-fuller & Morgan 2010) näkevät, että liiketoimintamalli on erotettava strategiasta ja teknologiasta. Edellä mainitut tutkijat tutkivat liiketoimintamallien ja liiketoimintamalli-innovaatioiden ymmärtämistä ja sitä, miten se voisi tehdä strategian ja teknologian pääkysymyksiä selkeämmäksi.

Joidenkin tutkijoiden mukaan liiketoimintamallit voidaan jakaa skaalamalleihin (scale models) ja roolimalleihin (role models) käyttötarkoituksesta riippuen. Baden-Fuller ja Morganin (2010, 159) mukaan skaalamalli tarjoaa mallin, jolla esitetään tai suunnitellaan jo olemassa olevia malleja. Roolimallit tarjoavat tapauksia, joiden kopiointia voidaan harkita.

Baden-Fuller ja Morgan (2010, 160) sanovatkin, että skaalamallit ovat pieniä malleja, joiden avulla kuvataan tietyn todellisuuden piirteitä. Heidän mukaansa skaalamalli esittää tärkeitä asiat tiiviisti ja ymmärrettävästi. Roolimallit tarjoavat ideaalitapauksia, joita halutaan tavoitella. Roolimallit ovat todellisuutta. Usein ne eivät sisällä geneerisiä piirteitä eikä niiden mittakaavaa voida pienentää menettämättä tärkeää kokonaisuuden ymmärrystä.

Baden-Fuller ja Haefliger (2013) korostavat, liiketoimintamallien jaottelun tärkeyden, innovoinnin ja uusien liiketoimintamallien ymmärtämiseen. Uusia liiketoimintamalleja kuvaa esimerkiksi tässä työssä tutkittu vertaisvakuuttamisen liiketoimintamalli. Heidän mukaansa onkin kaksi tapaa, joilla liiketoimintamallien luokittelua voidaan lähestyä.

Massa ja Tucci (2013, 27) taas sanovat, että yhtäläisten kuvien ja piirteiden erottaminen on johtanut siihen, että liiketoimintamalleista käytetään malliesimerkkejä. Malliesimerkit voidaan ymmärtää parhaana mahdollisena esimerkkinä liiketoimintamallista. Esimerkkinä tästä on Giletten kehittämä Razor and Razor Blade-liiketoimintamalli, jossa tuottoa ei saada itse partahöylästä vaan sen vaihdettavista teristä, jota joudutaan ostamaan jatkuvasti. Massa ja Tucci (2013, 27)

Massa ja Tucci (2013) huomauttavatkin tarinoiden tai malliesimerkkien olevan vaarallisia siksi, että niiden perusteella on vaikea arvioida liiketoimintamallin elementtien muuttamisen vaikutuksia. He sanovat tarkemman tason liiketoimintamallin kuvauksia liiketoimintamallien graafiseksi viitekehyyksiksi, jotka ovat liiketoimintamallien käsitteellistäminen (conceptualization) ja formalisointi (formalization).

Suosituimpia liikkeenjohtajien käytettyjä esimerkkejä on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämä liiketoimintamallikanvaasi (Osterwalder ja Pigneur 2010), jota käytetään tässä työssä tärkeimpänä tutkimustyökaluna.

Yhä useampi tutkija on tullut siihen tulokseen, että yhdellä yrityksellä voi olla enemmän kuin yksi liiketoimintamalli. Zott ja Amit (2008) jakavat liiketoimintamallit kahteen pääluokkaan. Näitä ovat uutuuskeskeinen (novelty-centered) sekä tehokkuuskeskeinen (efficiency-centered) liiketoimintamalli.

Uutuuskeskeistä liiketoimintamallia käyttää muun muassa Crosswalk.com -niminen IT-yritys, joka tarjoaa konsultointia ja IT-palveluita erityisesti kristityille organisaatioille (Zott & Amit 2008, 5) liiketoimintamallin esimerkkinä toimii esimerkiksi Amazonin liiketoimintamalli, joka pyrkii parantamaan liiketapahtuman läpinäkyvyyttä, lisäämällä siten tehokkuutta (Zott & Amit 2008, 4)

Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on tapa visualisoida, määritellä, ymmärtää, kommunikoida ja jakaa yrityksen liiketoimintalogiikka. Näiden lisäksi esimerkiksi Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) näkevät liiketoimintamallin strategian julistamisena.

Liiketoimintamallien määrittelystä tärkeintä on ymmärtää, etteivät akateemisen alan edustajat ole päässeet vielä yhteisymmärrykseen tarkoista elementeistä ja siitä faktasta, mistä kaikesta (ja mistä ei) liiketoimintamalli syntyy. Tässä tutkimuksessa kuitenkin liiketoimintamallia kuvaa Osterwalderin (2004) luoma liiketoimintamallikanvaasi sekä siihen liittyvät komponentit, koska kyseinen tutkimus on yksi eräitä viitatuimpia kirjoituksia koko liiketoimintamallin akateemisessa hegemoniassa.

2.2 Liiketoimintamalli ja innovaatio

Liiketoimintamallien-innovaatio luokittelu ja määrittely ovat tärkeää tutkimusta varten, koska liiketoimintamalli-innovaatiolle ei kuten muullekaan liiketoimintamalliteorioille ole, täysin vakiintuneita määritelmiä. Tämä siitä huolimatta, että tukea voi löytää perinteisestä innovaatiotutkimuksesta.

Tämä on ongelmallista, sillä ilman määritelmää ja luokittelutapaa on kehittävä akateeminen keskustelu vaikeaa, sen osalta mikä nähdään liiketoimintamalli-innovaatioksi ja mikä yleiseksi innovaatioksi. Liiketoimintamalli-innovaatio on tärkeää määritellä, koska sen luokittelu auttaa sen positioinnissa suhteessa jo olemassa olevaan innovaatiokirjallisuuteen. Innovaatiokirjallisuutta itsessään kun aiheesta löytyy jo runsaasti.

Hamel (2002, 15) sanoo, että liiketoimintamalli-innovaatio on ainoa tapa välttyä kilpailulta modernissa liiketoiminnan ympäristössä. Tämä johtuu siitä, että liiketoimintamallit kilpailevat nykyään keskenään tuotteiden tai yksittäisten yritysten sijaan. Liiketoimintamalli voi luoda myös kilpailuetua, mikäli se on tarpeeksi erilainen täyttämään tietynlaiset asiakastarpeet ja on samaan aikaan hankalasti matkittavissa (Teece 2010, 173).

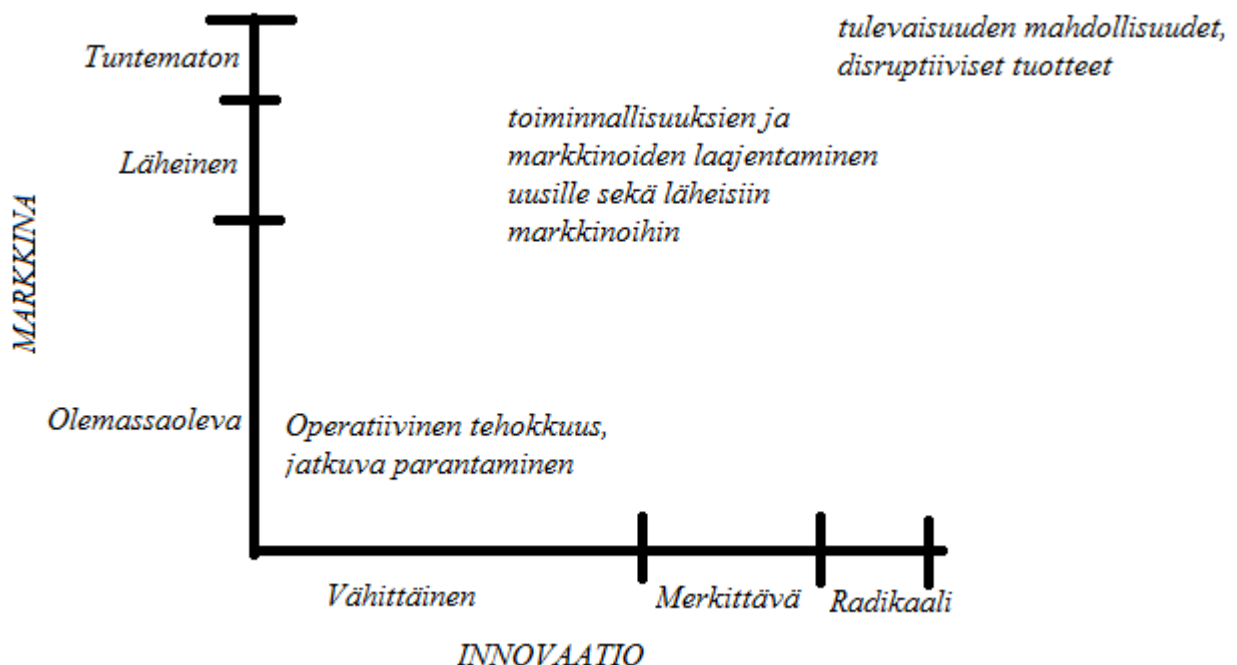
Liiketoimintamallien innovointi nähdään elintärkeänä jokaisen yrityksen kannalta, sillä edes erinomainen liiketoimintamalli ei kanna ikuisesti (Chesbrough 2007, 15). Myöhemmin Chesbrough (2010) kuitenkin toteaa, että yritysten laajoista investoinneista huolimatta ideoihin ja teknologiaan, ei liiketoimintamallien innovointi käy yhtä helposti. Johnson (2008) toteaa samankaltaista sanoen, että vain harvat yritykset ymmärtävät koko liiketoimintamallinsa tarpeeksi hyvin, jotta pystyvät luotettavasti kehittää sitä tai uudistumaan tarvittaessa edes itse tai ulkopuolisella avulla.

Dodgsonin ym (2013). mukaan suurin osa yritysten innovaationsijoituksista menee pieniin kehityskohteisiin. Nämä sijoitukset ovat usein pieniä, jatkuvia ja sijoituksia, jotka pyrkivät pelkästään vähittäisiin muutoksiin päivittäisessä liiketoiminnassa. Nämä pienet muutokset voivat olla esimerkiksi pientä kehitystyötä IT-järjestelmiin tai uusi mobiiliapplikaatio, jonka

yritys tuo markkinoille. Tästä johtuen niille usein ominaista onkin erittäin pieni riski epäonnistua. Voidaan siis kyseenalaistaa se, voidaanko kyseisiä sijoituksia edes kutsua innovaatioksi.

Yritykset, jotka keskittyvät suurelta osin vain juuri näihin pieniin ja vähittäisiin kehittämisiin, ovat usein huomattavasti haavoittuvampia aidosti innovatiivisille uusille markkinoille pyrkiville yrityksille. Tästä johtuen Dodgson ym. (2013) suosittelevatkin, että osa yritysten sijoituksista pitäisi aina ohjata projekteihin, jotka pyrkivät monialaistamaan yritystä entisestään ja luomaan aivan uusia rahavirtoja.

Luonnollisesti tämä aspekti sisältää paljon suurempaa riskinottoa kuin vähittäiset muutokset ja uudistukset liiketoimintamalliin. Dodgsonin ym. (2013) mukaan tässäkin pitää kuitenkin huomioda, että mikäli vanha liiketoimintamalli halutaan pitää mukana ja kilpailukykyisenä – pitää yrityksen sijoituksista vain pieni osa näissä aidosti riskissä sijoituksissa. Kuvio 2. osoittaa innovaatioportfolion rakenteen.



Kuvio 2. Yrityksen liiketoimintainnovaatioportfolio Dodgson ym. (2013) mukaan

Lindgardt ym. (2009) taas väittävät liiketoimintamalli-innovaation olevan erityisesti

hyödyllinen epävarmassa ympäristössä. Liiketoimintamalli-innovaatio tarjoaa parhaimmillaan kilpailuedun, jolla pääsee kovan kilpailun yläpuolelle. Tämän myötä tuote- tai prosessi-innovaatiot eivät ole enää yhtä helposti jäljitettävissä. Tämä johtaa usein kilpailevien yritysten strategioiden samankaltaisuuteen ja kilpailuedun hämärtyvyyteen. Tämähän on nähtävissä myös hyvin ehkä hieman oligopolisessakin Suomen vakuutusmarkkinassa.

Suomen kolme suurinta vakuutusyhtiötä ryntäsivät kaikki lähes samaan aikaan terveydenhoidon puolelle strategiansa avulla, jolloin niiden on vaikea erottautua kuluttajan silmissä (OP, IF, LähiTapiola 2016). Massa ja Tucci (2013) toteavatkin, että innovatiivinen liiketoimintamalli voi tuottaa uusia tapoja palvella uusia markkinasegmenttejä kuten terveystalvveluihin keskittyessä on todennäköisesti pyrittykin.

Dahlander ja Gann (2010, 702) ovat tutkineet, ettei yksittäinen organisaatio voi innovoida menestyksekkäästi täysin ulkomaailmalta eristyksissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas, käyttäjät ja muut sidosryhmät kannattaa tutkimusten mukaan ottaa innovaatiotyöhön mukaan. Chesbroughin (2003) tutkimus tukee tätä, sillä hänen mukaansa modernissa liiketoimintaympäristössä innovaatiot syntyvät avoimesti erilaisten tahojen yhteistyönä. Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat todenneet olemassa olevien innovaationmallien kuvaavan, miten nykyisiä tai uusia liiketoimintamalleja innovoidaan yrityksissä tutkimalla tulevaisuuden trendejä liiketoimintaympäristössä.

Liiketoimintamalli-innovaatioiden vaiheista puhuttaessa, tutkijoiden mielestä liiketoimintamalli-innovaatiot ovat yleensä joko disruptiivisia tai radikaaleja. (Markides 2006). Zott ja Amit (2002) taas tutkivat vaihteeksi sekä radikaalien innovaatioiden lisäksi myös inkrementaaleja liiketoimintamalli-innovaatioita.

Monet eri tutkijat ovat siitä samaa mieltä, että liiketoimintamallit paranevat parhaiten silloin, kun useita elementtejä muutetaan liiketoimintamallista samaan aikaan. (Reeves, Stalk, & Deimler, 2009; Demil & Lecocq, 2010; Lindgardt; Abdelkafi, Makhotin, & Posselt, 2013). Kun muutokset liiketoimintamallissa muuttavat arvolutpaukseen täysin, kyseessä on liiketoimintamallin uudelleen suunnittelu. Juuri tästä on kyse vertaisvakuuttamisessa. Tässä työssä suuri paino tuleeekin siis olemaan radikaaleihin liiketoimintamalli-innovaatioihin ja siihen, onko tällaista oikeasti tapahtumassa vakuutusyhtiöiden kentällä.

Markides (2006, 20) on todennut, että liiketoimintamalli-innovaatio syntyy siitä, kun täysin erilainen liiketoimintamalli otetaan käyttöön alalla, joka on jo ollut olemassa jonkin aikaa. Amit ja Zott (2010, 2) sen sijaan toteavat, että liiketoimintamalli-innovaatio on sitä, että suunnitellaan uusi tai muokataan nykyistä liiketoimintamallia tarkoituksenmukaisesti. Amitin ja Zottin (2012) sekä Schneiderin & Spiethin (2013) mukaan etenkin viime aikoina on huomattu, että liiketoimintamalli itsessään saattaa mahdollistaa systemaattisen organisaation sisällä tapahtuvat innovaation.

Perustavanlaatuisesti voidaan sanoa, että liiketoimintamalli-innovaatio jo menestyneessä ja kauan olemassa olleessa firmassa voidaan kuvata esimerkiksi arvonluonnin tai arvon kaappauksen uudelleenmiettimisenä, joka parhaimmillaan voi johtaa täysiin uuteen tapaan tehdä vanhaa liiketoimintaa. (Björkdahl & Holmén, 2013; Massa & Tucci, 2014).

Mitchell ja Colesin (2004, 18) mukaan liiketoimintamalli-innovaatiolla on onnistunut silloin, kun muutos missä tahansa liiketoimintamallin elementissä johtaa parantuneeseen suorituskykyyn tai hyötyyn. Lindgradt ym. (2009) toteavat innovaation muuttuvan liiketoimintamalli-innovaatioksi, vasta silloin, jos paria tai enempää liiketoimintamallin elementtiä muokataan siten, että tuottavat arvoa täysin uudella tapaa. Tätä trendiä jatkaa moni muu tutkimus, jotka väittävät, että käytännössä liiketoimintamalli-innovaatio syntyy siten, että ainakin yhtä perustavanlaatuista osaa vanhasta liiketoimintamallista muokataan kokonaan uudeksi (Reeves, Stalk, & Deimler, 2009; Demil & Lecocq, 2010; Lindgradt; Abdelkafi, Makhotin, & Posselt, 2013).

Se, mitä uudella tarkoitetaan tutkimusten kontekstissa, ei kuitenkaan olla löydetty yhtenäistä mielipidettä. Esimerkkinä uutuus voi viitata johonkin alaan (Johnson et al., 2008; Snihur & Zott, 2013), maailmaan (Thompson & MacMillan, 2010) tai vain yksittäiseen yritykseen (Amit & Zott, 2012; Björkdahl & Holmén, 2013). Tässä tutkimuksessa olen erityisen kiinnostunut siitä kuinka uudet kilpailijat voivat tulla jo erittäin perinteiselle ja yleisesti miellettyä konservatiiviselle vakuutuslalle, jossa muutokset liiketoimintamalleissa ovat olleet lähes olemattomia viimeisen muutaman sadan vuoden aikana.

Akateemista tutkimusta on tehty etenkin siitä, miten liiketoimintamalli-innovaatiota voidaan kehittää jo olemassa olevan yrityksen sisällä ja esimerkiksi yksi viitatuimmista

liiketoimintamalli artikkeleista koskaan (Google Scholar, 2017) on Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) artikkeli, joka käsitteli Xerox-yrityksen spin-offeja innovaation mahdollistajana. Tämä on edelleen erityisen käytetty tekniikka etenkin IT-alalla, ja yritykset kuten Alphabet (entinen Google) on käyttänyt tätä erityisen menestyksekkäästi ja ovat harkitsemassa tällä hetkellä esimerkiksi itseohjautuvien autojen yksikkönsä spin-offaamista ulos emoyhtiöstä (Forbes 2016).

Toisaalla Markides ja Charitou (2004) sekä Markides ja Oyon (2010) ovat tutkineet sitä voidaanko erilaisia liiketoimintamalleja pyörittää samaan aikaan samassa yrityksessä. Etenkin vakuutusosalalla tämä on mielenkiintoinen kysymys, sillä mikäli perinteiset vakuutusyhtiöt ottaisivat vertaisvakuutusliiketoiminnan käyttöönsä omaan liiketoimintamalliinsa, saattaisi se tehdä uusista tulokkaista markkinoilla turhia. Tästä syystä tämä tapa onkin usein käytetty etenkin isoissa organisaatioissa (Aspara, Lamberg, Laukia, & Tikkanen 2013)

Tästä huolimatta keskustelua käydään siitä, onko liiketoimintamalli sitä, että liiketoimintamallia muutetaan vai, että se korvataan kokonaan uudella (Santos, Spector, & Van Der Heyden 2009).

Liiketoimintamalli-innovaatiosta erityisen mielenkiintoista tekee se, että sitä pidetään yleisesti erittäin monimutkaisena ja vaikeana saavuttaa. Mikäli sen toteutus kuitenkin onnistuu, se on myös erityisen menestyksekkäs tapa innovoida ja tulokset ovat usein hyviä (Schallmo & Brecht 2010; Snihur & Zott 2013).

Vaikka liiketoimintamalli-innovaatio on ollut jatkuvana mielenkiinnon kohteena akateemisessa ympäristössä (Zott ym. 2011), liiketoimintamalli-innovaatioiden tutkimus ei eroa perus liiketoimintamallitutkimuksesta merkittävästi siinä mielessä, ettei yleistä konsensusta monesta asiasta vielä ole ja tämän takia asia on vaikeaa viestiä yritysjohdolle.

Yksi tapa tähän on mahdollisesti avoin innovaatio, joka on kiinnostunut siitä, että yrityksen sisäinen tutkimus ja kehitys tehdään yhdessä (Chesbrough, 2003). Avoin innovaatio on vakiintuneempi tutkimuksen aihe ja käsite johtamisen tutkimuksessa ja se on tuottanut selkeitä ja hyviä tuloksia, joita pystytään mahdollisesti soveltamaan myös liiketoimintamalli-innovaation tutkimuksessa.

Vaikka jotkut tutkimukset ovat viime aikoina ottaneet liiketoimintamallin huomioon innovoinnin aikaansaamisessa (esimerkiksi West, Salter, Vanhaverbeke, & Chesbrough 2014), suurin osa innovaatiotutkimuksesta ei ota liiketoimintamallia samalla tavalla huomioon (West & Bogers 2013, 820). Holm ym. (2013, 342) toteavatkin, että avoimuutta innovaatioille ja avoimuutta liiketoimintamalleille pitää kohdella erinäisinä ilmiöinä, vaikka ne pystyvät toimimaan toistensa tukena.

2.3 Liiketoimintamalli-innovaation toteutus käytännössä

Liiketoimintamallien innovoinnin malleille ominaista usein tuntuu olevan, että käytännössä ensin liiketoimintamallia suunnitellaan, sitten testataan ja viimeiseksi muokataan. Tämänhetkisestä liiketoimintamallista uuteen siirryttäessä organisaatiolta vaaditaan kolme vaihetta: kokeilua (experimentation), toteutusta (effectuation) ja organisatorista johtajuutta (organizational leadership). (Chesbrough, 2010)

Chesbrough (2010) sanoo, että liiketoimintamalli-innovaatioiden synnyttämisessä ja esteiden poistamisessa erityisen tärkeää on kokeilu. Toteutus (effectuation) ja käytännön toimenpiteet taas auttavat uuden tiedon kartuttamisessa. Organisatorinen johtajuus on erityisen tärkeää silloin kuin innovoidaan jo olemassa olevien organisaatioiden liiketoimintamalleja.

Liiketoimintamallien kokeilua Chesbrough (2010) ehdottaa todellisilla asiakkaila, ja tämä onkin yksi syy, miksi liiketoimintamalleja yleensä toteutetaan montaa rinnakkain samassa yrityksessä. Oikeilla asiakkaila kokeileminen on järkevää, koska se antaa realistisimman kuvan liiketoimintamallin toimivuudesta (Chesbrough 2010). Chesbrough (2010) korostaakin, kokeilemisen olevan ainoa keino, miten täysin uuden liiketoimintamallin toimivuus saadaan varmistettua.

Doz ja Kosonen (2010, 372) toteavat, että liiketoimintamallin muutoksen nopeutus vaatii johdolta halua sekä uskallusta uusien mallien kokeiluun sekä uskallukseen hylätä vanhoja

malleja. He väittävätkin, että yritysten on oltava ketterämpiä kolmen attribuutin avulla: strategisella herkkyydellä, resurssien joustavuudella ja yhtenäisellä johtamisella.

Doz ja Kosonen (2010, 375) jatkavat samaa argumenttia toteamalla vanhojen toimintamallien hylkäämisen olevan uusien mallien kokeilua haastavampaa. Samalla he korostavat sitä, että prosessissa ylimmän johdon tuki on tärkeää, koska vain näin organisaatio saadaan sitoutettua liiketoimintamallin muutokseen.

Sosna, Treviño-Rodríguez ja Velamuri (2010, 384) keskustelevat yrityksen ja erehdytyksen (trial and error) tärkeydestä liiketoimintamalli-innovaatioiden synnytyksessä. Heidän tutkimuksessaan korostuu ajatus siitä, että liiketoimintamalli-innovaatioita voidaan kehittää kokeilun ja tämän kautta syntyvän tiedon avulla. Heidän mallinsa on yhteneväinen Chesbroughin (2010) sekä McGrathin (2010) malleihin.

Chesbrough:n jo kuvatus mallin lisäksi, McGrath (2010) puhuukin havaintolähtöisestä kokeiluprosessista (discovery-driven approach), joka sanoo, että yrityksen liiketoimintamalli löytyy parhaiten kokeilujen kautta. Luonnollinen syy tähän on se, että ensimmäinen kokeiltu malli toimii harvemmin.

Liiketoimintamalli-innovaation tulisikin olla iteratiivinen prosessi, jonka avulla luodaan asteittaisia parannuksia liiketoimintamalliin ja mahdollisesti täysin uusia innovaatioita ja liiketoimintamalleja. Garcian ja Calantonen mukaan (2002, 124) liiketoimintamallin innovatiivisuutta arvioidaan sen uutuusarvon mukaan yritykselle tai toimialalle. Uutuusarvoa yritykselle malli tarjoaa silloin, jos se tuo markkinoille osaamista tai teknologista osaamista. Liiketoimintamallilla on uutuusarvoa toimialalle, jos sillä on teknologista uutuusarvoa tai uutuusarvoa markkinoille. Garcia ja Calantone (2002)

Jos liiketoimintamalli-innovaatiolla saadaan selkeitä hyötyjä, on hyvä kysyä, miksi se sitten ei ole yleisempää etenkin nykyisessä erittäin dynaamisessa toimintaympäristössä? Tämä johtuu siitä, että usein liiketoiminnassa vastaan tulee suuria esteitä sekä haasteita uudenlaisten liiketoimintamallien testaamiselle. Liiketoimintamalli-innovaatioissa on suuri potentiaali, mutta ne jäävät usein hyödyntämättä erinäisistä syistä.

Eräänä syynä on organisaation vanha liiketoimintamalli. Uudet liiketoimintamallit saattavat

olla usein täysin poikkiteloin sekä ristiriidassa tämänhetkisen liiketoimintamallin kanssa. Uusi liiketoimintamalli voi uhata nykyisen liiketoimintamallin arvonluontia monella eri tapaa, jolloin se ei saa organisaatiossa kannatusta (Chesbrough (2010) ja Amit & Zott (2001)). Toisena syynä on se, että usein uudessa liiketoimintamallissa sen tuotot ovat aluksi usein alhaisemmat kuin vanhassa hyväksi todetussa liiketoimintamallissa.

Yu ja Hang (2009, 437) ovatkin todenneet, että disruptiivisia innovaatioita mitataan usein samoilla taloudellisilla mittareilla kuin kaikkea muutakin yrityksessä. Voidaan siis kysyä, ovatko nämä mittarit edes järkeviä? Kysymys on oleellinen sen takia, että tällä mittaustavalla suurimmat innovaatiot jäisivät usein toteuttamatta. Resurssit kun voidaan usein allokoida huomattavasti tuottavammin vanhoihin prosesseihin, kuin uuteen malliin, joka hakee vielä parasta tehoa (Chesbrough 2010).

Aiemmin myös Christensen (2013) on tutkinut aihetta ja tehnyt samanlaisia havainnointeja disruptiivisten teknologioiden ja disruptiivisten innovaatioiden tutkimuksessa. Christensen (2013, 136) totesi, että suurin este uusien teknologioiden tutkimiselle oli nykyisiin tuottaviin asiakkaisiin keskittyminen.

Christensenin lisäksi myös Amit ja Zott (2001) tunnistivat saman ongelman. Ongelma tässä on se, että uusi innovaatio hyödyntää usein uusimpia, ei olemassa olevaa teknologiaa. Vanhasta liiketoimintamallista vastaavat henkilöt saattavat vastustaa uuden liiketoimintamallin kokeilua, koska heidän näkemyksensä mukaan se voi aiheuttaa häiriötä myös jo tuottavilla osa-alueilla yritykselle ja samalla heidän omaa asemaansa organisaatiossa.

Schalteggerin ym. (2011, 223) mukaan konfliktit olemassa olevan mallin kanssa voivat johtua myös siitä, että johtotason henkilöt toistavat mieluiten hyväksi todettuja tuttuja keinoja ja tapoja, missä he ovat olleet hyviä. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä muun muassa siksi, että resurssien uudelleenjärjestely aiheuttaa monimutkaisuutta muuten tasaiseen ja suhteessa yksinkertaiseen työvirtaan Chesbrough (2010).

Teecen (2010) mukaan innovoidun liiketoimintamallin käyttöönotossa voi olla tämän lisäksi myös sisäisiä ongelmia, kuten monimutkaisia prosessiaskeleita, intellektuaalisen omaisuuden suojelua sekä organisaatorakenteita, jotka voivat hidastaa tai estää uudistumista koko organisaatorakenteessa. Suurena ongelmana esiintyy myös johdon kyvyttömyys viestiä

muutoksesta eteenpäin. Kun uutta liiketoimintamallia ei viestitä henkilöstölle tehokkaasti, henkilöstön ymmärryksen puute johtaa siihen, etteivät he toteuta toivotulla tavalla. (Cavalcante Kesting, Ulhøi, 2011, 1328).

Johdolla on myös erityisen tärkeä rooli siinä, että liiketoimintamalli-innovaatio mahdollistetaan. Kuten mainittu, erityisesti päällikkötasolla on taipumus välttää radikaaleja muutoksia (Markides 1997, 9). Päätöksentekijät etsivät usein informaatiota, joka sopii heidän liiketoimintalogiikkaan ja välttävät tietoa, joka pystyisi luomaan uutta (Chesbrough & Rosenbloom 2002).

Suurena ongelmaan liiketoimintamalli-innovaatioihin on myös se, että vain harvat johtajat ymmärtävät liiketoimintansa tarpeeksi hyvin mahdollistaakseen kehityksen ja muutoksen oikein ja oikeaan aikaan. Chesbrough ja Roosenbloom (2002) kutsuivatkin tätä niin sanotuksi lukkiutumisvaikutukseksi (lock-in effect). Tämä tarkoittaa, että uutta teknologiaa ei voida soveltaa vanhalla liiketoimintamallilla, minkä myötä yritys menettää mahdollisia tuloja. Oli miten oli, kaikki tutkimukset näyttävät viittaavan siihen, että innovaation suurimpana esteenä käyttöönotossa on ennen kaikkea ihmisen halua pitää kiinni siitä tilanteesta, mikä organisaatiossa on tällä hetkellä.

2.4 Liiketoimintamallikanvaasi

Liiketoimintamallikanvaasi, joka toimii tämän työn empiirisen tutkimuksen työkaluna, esiteltiin tarkasti Osterwalderin ja Pigneurin toimesta heidän kirjassaan Business Model Generation (2010). Kanvaasin avulla he pyrkivät tunnistamaan 9 eri elementtiä, jota voidaan käyttää liiketoimintamallin kehittämisessä ja luomisessa. Vaikka liiketoimintamallikanvaasi esiteltiin tarkemmin vasta Osterwalderin ja Pigneurin kirjassa 2010, löytyy teoria ja perusteet siihen Osterwalderin väitöskirjasta The Business Model Ontology: A Proposition In Design Science Approach (2004).

Liiketoimintamallikanvaasi ei keksi uusia tekijöitä liiketoimintamalleihin vaan syventää edellä

mainittuja teorioita yksinkertaiseen muotoon. Alla kuvassa havainnointi liiketoimintamallikanvaasista ja sen elementeistä.

The Business Model Canvas



(Liiketoimintamallikanvaasi kuten esitetty Osterwalderin ja Pigneur, 2010, 22)

Kuten kanvaasista näkee, Osterwalder ja Pigneurin (2010) yhdeksän elementtiä ovat.

1. Asiakassegmentit
2. Arvolupaukset
3. Kanavat
4. Asiakassuhteet
5. Tulovirrat
6. Avainresurssit
7. Avaintoiminnot
8. Avainkumppanuudet

9. Kulurakenne

Seuraavassa avaan, kunkin elementin määritelmiä Osterwalderin ja Pigneurin (2010), määritelmien mukaan.

Asiakassegmentit

Asiakassegmenttien rakennuspalikka määrittelee ne eri ryhmät, henkilöt tai järjestöt, joita yritys pyrkii palvelemaan ja tavoittamaan. Asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin sydämen. Ilman maksavia asiakkaita yritykset eivät selviä pitkään. Asiakassegmentit ovat tärkeä löytää asiakkaiden joukosta, koska näin samanlaisia asiakkaita saadaan käsiteltyä samalla tavalla ja tämä nostaa asiakastyytyvääisyyttä sekä yrityksen tehokkuutta, koska jokaista asiakasta ei tarvitse käsitellä eri tavalla. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 22)

Liiketoimintamalli saattaa määritellä yhden tai useampia isoja ja pieniä asiakassegmenttejä. Organisaation pitääkin pystyä päättämään, mitä segmenttiä se haluaa pystyä palvella ja mistä segmenteistä sen ei tarvitse välittää. Kun päätös tästä on tehty, liiketoimintamalli voidaan rakentaa vahvalle asiakastuntemukselle. Lopuksi on vielä hyvä määritellä, milloin asiakkaat kuuluvat omaan segmenttiin. Syitä tähän voi olla:

1. Asiakkaiden tarpeet vaativat ja oikeuttavat erilaisen tarjooman
2. Asiakkaat saadaan tavoitettua erilaisten jakelukanavien kautta
3. Asiakkaat vaativat erilaista asiakkuussuhdetta
4. Asiakkaiden kannattavuus erot eroavat merkittävästi toisistaan
5. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan eri asioista tarjoomassa (Osterwalder & Pigneur, 2010, 22)

Arvolupaukset

Arvolupaukset sisältävät sen sekoituksen tuotteita ja palveluita, joilla yritys haluaa luoda arvoa tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus on syy siihen, miksi asiakkaat valitsevat juuri tietyn yrityksen. Se ratkaisee asiakkaan ongelman tyydyttää hänen tarpeensa.

Jokainen arvolupaus koostuu tietystä valitusta kokonaisuudesta, joka palvelee tietyn asiakassegmentin tarpeita. Jotkut arvolupaukset saattavat olla innovatiivisia ja uusia, jopa disruptiivisia. Toiset arvolupaukset saattavat olla samanlaisia muuhun kilpailevaan markkinaan, mutta ne tarjoavat lisättyjä ominaisuuksia tai attribuutteja. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 24-25)

Kanavat

Kanavat määrittelevät sen, miten yritys kommunikoi tiettyjen asiakassegmenttien kanssa luodakseen arvolupauksen mukaista kokemusta. Viestintä-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yrityksen kanavakokonaisuuden. Kanavat ovat ne, joissa kontaktit vaikuttavat suuresti asiakkaan asiakaskokemukseen. Kanavilla on useita tehtäviä ja näistä tärkeimpiä ovat:

1. Tietoisuuden lisääminen asiakkaissa yrityksen tuotteista ja palveluista
2. Auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen arvolupaus
3. Auttaa asiakasta ostamaan tietty tuote tai palvelu
4. Tuottaa arvolupaus asiakkaalle
5. Tuottaa myös myynninjälkeistä tukea asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur, 2010, 26)

Asiakassuhteet

Asiakassuhde-elementti kuvaa sitä, millaisia asiakassegmenttisuhteita yrityksellä on eri segmenttien kanssa. Yrityksen pitäisi pystyä kuvaamaan millaisen asiakassuhteen se haluaa tietyn segmentin kanssa. Suhteet voivat vaihdella täysin automatisoidusta täysin personoituun palveluun. Asiakassuhteita voidaan kehittää esimerkiksi uusien asiakkaiden hankkimisella,

vanhan asiakkaan pitämisellä tai myynnin lisäämisellä jo olemassa olevalle asiakkaalle. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 27)

Menneinä aikoina, moni teleoperaattori pyrki luomaan asiakassuhteita sen avulla, että liittymän mukana sai ilmaisen puhelimen. Kun markkina saturoitui, operaattorit alkoivat keskittyä asiakkaan säilyttämiseen ja liikevaihdon kasvattamiseen per asiakas. Asiakassuhteet, jotka kuvataan liiketoimintamallissa vaikuttavat suuresti myös asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 27)

Tulovirrat

Tulovirrat kuvaavat sitä rahamäärää, jota yritys tuottaa jokaisesta asiakassegmentistä. Jos asiakkaat muodostavat liiketoimintamallin sydämen, toimii tulovirrat liiketoimintamallin suonina, jotka virtaavat sydäimestä ulos ja sisään. Yrityksen pitääkin kysyä itseltään mistä arvolupauksesta asiakas on oikeasti valmis maksamaan.

Jos yritys onnistuu vastaamaan tähän kysymykseen onnistuneesti, onnistuu yritys luomaan yhden tai useampia tulovirtoja asiakassegmentille. Jokaisella tulovirralla saattaa olla oma hinnoittelumekanisminsa, kuten kiinteä hinnasto, huutokaupat tai myyntivolyymiin liittyvä hinnoittelu. Liiketoimintamalli voi sisältää kahdenlaisia tulovirtoja:

1. Liiketapahtumaan liittyviä tulovirtoja, asiakkaan kertamaksusta
2. Jatkuvia tulovirtoja joko arvolupauksen täyttämiseksi tai jälkimyynnillisen asiakastuen täyttämiseksi (Osterwalder & Pigneur, 2010, 30)

Avainresurssit

Avainresurssit kuvaavat niitä voimavaroja, joita jokainen liiketoimintamalli tarvitsee toimiakseen. Avainresurssit ovat resursseja, jotka auttavat yritystä arvonluonnissa sekä luomaan houkuttelevan arvolupauksen, saavuttamaan markkinointia, ylläpitää suhteita

asiakassegmentteihin tai luomaan tulovirtoja. Erilaisia avainresursseja tarvitaan riippuen siitä, millaisella liiketoimintamallilla yritys operoi.

Jotkut yritykset vaativat erittäin pääomaintensiivisiä resursseja, kuin toinen yhtiö voi tarvita enemmän ihmisresursseja. Avainresurssit voivat olla fyysisiä, rahallisia, tietotaitoon liittyviä tai ihmisiä. Avainresursseja voidaan omistaa tai niitä voidaan vuokrata tai ostaa avainkumppaneilta. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 33)

Avaintoiminnot

Avaintoiminnot ovat toimintoja, joita yrityksen on tehtävä, että liiketoimintamalli toimii. Jokainen liiketoimintamalli tarvitseekin useita avaintoimintoja. Kuten avainresurssit, niitä tarvitaan luomaan ja tarjoamaan yrityksen arvolutaus asiakkaalle, saavuttamaan erilaisia markkinoita, ylläpitämään asiakassuhteita ja luomaan tulovirtoja. Ja aivan kuten avainresurssit, avaintoiminnotkin eroavat liiketoimintamallin mukaan. Jokaisella toimialalla ja yrityksellä on omat avaintoimintonsa ja niitä on aina myös useita. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 36)

Avainkumppanuudet

Avainkumppanuudet kuvaavat sitä toimittajien ja kumppaneiden verkkoja, joka saa liiketoimintamallin toimimaan. Yritykset luovatkin kumppanuuksia monesta eri syistä ja kumppanuuksista on tullut enenevässä määrin entistä suurempi liiketoimintamallin kulmakivi. Yhteistyön avulla yritykset saavat optimoitua liiketoimintamalleja, vähennettyä riskejä sekä hankittua resursseja. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 38), mukaan on tunnistettavissa 4 eri kumppanuuden mallia:

1. Strateginen kumppanuus ei-kilpailevien yritysten välillä
2. Strateginen kumppanuus kilpailijoiden välillä
3. Yhteisyritykset, joilla kehitetään uusia liiketoimintoja

4. Ostaja-toimittaja suhteita, joilla varmistetaan luotettava toimitus (Osterwalder & Pigneur, 2010, 38)

Kulurakenne

Kulurakenne kuvaa tärkeimpiä kuluja, joita liiketoimintamallin suorittaminen vaatii. Arvon luominen asiakkaille, asiakassuhteiden ylläpitäminen sekä tulovirtojen luominen kaikki aiheuttavat kuluja (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40). Tällaisia kuluja voidaan laskea suhteellisen helposti määrittelemällä avainresurssit, avaintoiminnot ja avainkumppanuudet. Jotkut liiketoimintamallit ovat kuitenkin enemmän rahaa kuluttavia kuin toiset. Esimerkiksi vertaisvakuutusyhtiöt usein mainostavat halpoja hintoja juuri matalan kulurakenteen takia (Lemonade, Guevara, 2016)

Liiketoimintamallikanvaasi ei ole ainoa ja välttämättä edes paras tapa osoittaa yrityksen liiketoimintamalli, vaikka se on suosiota akateemisissa piireissä ja yritysmaailmassa saanutkin. Tästä johtuen liiketoimintamallikanvaasi on saanut myös kritiikkiä akateemiselta kentältä, etenkin sen yksinkertaisuuden takia. Yksinkertaisuus tekee siitä halutun ja erittäin käytetyn työkalun liiketoimintamallin suunnittelussa, ja olen siihen itsekin juuri tästä syystä törmännyt työelämässä, mutta liiketoimintamallikanvaasin yksinkertaisuudessa on luonnollisesti myös omat heikkoutensa.

Hong ja Fauvel (2013, 28) toteavat, että on viisi asiaa, jotka saattavat tehdä liiketoimintamallikanvaasista heikoin:

1. Liiketoimintamallikanvaasi ei voi analysoida kilpailua tarpeeksi laajasti
2. Liiketoimintamallikanvaasi ei oteta huomioon kilpailurakennetta ja sen myötä syntyviä mahdollisia synergiavaikutuksia
3. Liiketoimintamallikanvaasissa ei luoda liiketoimintatavoitteita

4. Liiketoimintamallikanvaasissa ei oteta huomioon suorituskykymittareita (KPIs) eikä muita tehokkuusmittareita
5. Liiketoimintamallikanvaasia voi käyttää innovointiin, mutta ei yhtä hyvin nykyisen liiketoiminnan transformatiiviseen muutokseen

Van Rosing (2011, 632) taas löytää liiketoimintamallikanvaasista kuusi kritiikin aihetta.

1. Liiketoimintamallikanvaasi ei sisällytä tutkimukseen organisaatiorakennetta
2. Liiketoimintamallikanvaasi ei sisällä yrityksen päätavoitteita
3. Liiketoimintamallikanvaasi rakentuu muiden tutkijoiden kompetenssi- ja balanced scorecard -teorioihin, joita ei voida sovelleta liiketoimintamalliviitekehysessä
4. Liiketoimintamallikanvaasi ei sisällä yrityksen heikkouksia
5. Liiketoimintamallikanvaasi ei sisällä linkitystä kompetenssin ja tuloksen välillä
6. Liiketoimintamallikanvaasi ei sisällä ajatusta suoritusten mittaamisesta

Kraaijenbrink (2012) taas löytää 3 ongelmaa liiketoimintamallikanvaasista:

1. Liiketoimintamallikanvaasi ei ota huomioon strategista tarkoitusta, missiota, visiota ja muita strategisia tavoitteita
2. Liiketoimintamallikanvaasi ei ota huomioon kilpailua.
3. Liiketoimintamallikanvaasi sekoittaa liikaa abstrakteja komponentteja toisiinsa joiden määrittelytaso on eri asteilla. Tämä antaa liikaa painoarvoa tietyille kanvaasin elementeille.

Kuten nähdään, esitetty kritiikki on monelta tutkijalta samaisen suuntaista. Näen, että suurin kritiikki tulee tiettyjen asioiden poisjättämisestä ja siitä, ettei liiketoimintamallikanvaasi mene tarpeeksi syvälle liiketoimintamallin kuvauksessa.

Esitetystä kritiikistä huolimatta, tämän Pro Gradun tarkoitukseen liiketoimintamallikanvaasi toimii erittäin hyvin, koska kyseessä on etenkin start-up vaiheessa olevista yrityksistä joiden

liiketoimintamallinkaan ei odoteta oletusarvoisesti olevan monimutkainen. Liiketoimintamallikanvaasi tutkimuksen työkaluna auttaa myös saamaan yleisen kuvan liiketoimintamalli-innovaatioista, joita vakuutusosalalla on tapahtunut, joka onkin tämän tutkimuksen päätarkoitus.

3 VAKUUTUSTOIMIALAN KEHITYS

3.1 Vakuutusliiketoiminnan kehitys Suomessa

Onnettomuuksia on sattunut maailman synnystä saakka. Tapa reagoida näihin onnettomuuksiin on kuitenkin muuttunut ajan saatossa. Luontaistalouden aikana sukulaisuuden pohjalta muodostunut yhdyskunta auttoi läheisiään. Kun yhteiskunta kehittyi ja sukulaisten välimatkat toisiinsa kasvoivat, syntyi tilalle keskinäistä avunantoa esimerkiksi kunnan tai ammattikuntien välillä.

Koska kaikille vastuunkantamisille ei ollut sopivaa pohjaa, syntyi kaupallinen vakuutus, jossa vakavaraisempi yksilö on valmis kantamaan riskejä taloudellista vastiketta vastaan. Ensimmäinen tunnettu tällainen vakuutuksen muoto, joka muistuttaa jo paljon nykyistä vakuutusliiketoimintaa löytyy Babyloniasta noin 2000–3000 vuotta ennen ajanlaskumme alkua. Kyseessä oli kuljetusvakuutus, jota erityisesti roomalaiset, foinikialaiset sekä kreikkalaiset käyttivät myös merenkulkuvakuutuksena. Tällainen vakuutus oli liitännäinen karavaani – tai merenkulkulainoihin, jossa ideana oli, että näistä lainoista päästiin eroon, mikäli matka epäonnistui, mutta onnistuessaan lainasta maksettiin korkoa enemmän kuin normaalisti. Korotettu korko oli siis alkukantainen vakuutusmaksu. (Rantala ym. 2014, 28)

Tuhansia vuosia vakuutus pysyi muuttumattomana, kunnes vuonna 1347 Genovassa tehtiin vanhin tunnettu moderni vakuutussopimus, jossa merenkulkuvakuutus oli eritelty merilainasopimuksesta. Tämäkin muutos syntyi vasta kun katolinen kirkko kielsi merilainat koronkiskonnan vastaisissa toimissaan. Nyt, lähes 700 vuotta myöhemmin, vakuutussopimus on edelleen pohjimmiltaan sama. (Rantala ym. 2014, 24)

Pohjoismaissa ja Suomessa maaseudulla keskinäinen paloapu on ikivanha tapa, jonka syntyperä ylettyy keskiajalle saakka. Koko Ruotsi-Suomea koskevat maaseudun paloavun säännökset annettiin Maunu Eerikinpojan maanlaissa vuonna 1347. Tässä paloavussa vain välttämättömät rakennukset korvattiin, jotta verotuloja ei menetettäisi ansiotulon katkeamisen takia. Ideana paloavussa oli, että se oli järjestettävä kihlakunnittain ja jokaisella maaseudulla asuvalla oli

oikeus avun saamiseen ja jokaisella velvollisuus sen antamiseen. Sattunut palovahinko arvioitiin ja sen korvaussummasta päätettiin kihlakunnanoikeudessa. Järjestelmässä ei kerätty rahastoja, joten raskaat vahinkovuodet painoivat suuresti systeemin kantokyvyille. (Henttinen 2005, 40)

Vuonna 1770 laki muuttui silloisessa Ruotsissa hieman, sillä silloin tehtiin avunannon järjestäminen pitäjittäin, mikäli pitäjän asukkaat sitä halusivat. Tämä johtui siitä, ettei haluttu maksaa ”muiden” eli tässä tilanteessa ulkopitäjäläisten maksuja. Syynä tähän oli se, että mikäli vahinko tapahtui suhteellisen kaukana kotipitäjästä, ei siitä tiedetty tarpeeksi (Henttinen 2005, 69).

Missä ongelma ja miksi vakuutus alkoi kehittyä paloapuyhdistyksistä eteenpäin? Loppujen lopuksi kihlakuntakin oli niin pieni alue, että korvausmenot vahingoista muodostuivat erittäin epätasaisesti. Joinain vuosina sattui monia paloja, ja toisina ei yhtäkään. Käytännössä paloavun ja vakuutuskorvaussysteemin rajoittaminen pelkkään pitäjään tai kihlakuntaan oli vakuutusteknisestä näkökulmasta askel taaksepäin. (Rantala ym. 2014, Henttinen 2005)

Vuonna 1857 perustettiin Suomen Maalaisten Paloapuyhdistys, joka oli keskinäinen yhtiö. Jos otti vakuutuksen tästä yhtiöstä, pystyi vapautumaan lain säätämästä paloavusta. Toisin kuin kihlakunnan paloapu, yhtiö korvasi myös menetettyä irtaimistoa, joka oli pääsääntöisesti perinteisen paloavun ulkopuolella. Vuosikymmenen toiminnan jälkeen kuitenkin yhtiö törmäsi perinteiseen vakuutusalan ongelmaan eli väärin hinnoiteltuihin vakuutusmaksuihin ja se joutui lopettamaan toimintansa kannattamattomana. (Rantala ym. 2014, Henttinen 2005)

Yhtiö käytti tasamaksuja talojen rakennusmateriaalista, suojatoimenpiteistä tai muista paloherkkyyteen liittyvistä tekijöistä välittämättä. Kuten moderni vakuutusliiketoiminta on opettanut, on todennäköistä, että kelopohjaiset rakennukset ovat huomattavasti herkempiä syttymään kuin esimerkiksi kivistä rakennetut talot.

Toinen ongelma oli kihlakuntien tavoin vararahaston puute, jolloin kovafrekvenssiset vahinkovuodet aiheuttivat suuria ongelmia yhtiön taloudelliselle kantokyvyille. Tästä johtuen myös toinen varhainen vakuutusyhtiö Suomen Palovakuutuskonttori kaatui vain 8 vuotta perustamisen jälkeen vuoden 1827 Turun palon takia, jossa lähes koko Turku paloi. (Rantala ym. 2014, Henttinen 2005)

Uusia vakuutusyhtiöitä syntyi vähän väliä, ja kun paloturvallisuus kasvoi, yhtiöt selvisivät suurimmilta katastrofeilta. Tämä antoi tilaa vakuutusliiketoiminnan kasvuun myös paloriskien vakuuttamisen ulkopuolella. Syynä myös muihin vakuutuslajeihin erikoistumiseen oli se, että aivan kuten maantieteellisessä hajautumisessa, muihin vakuutuslajeihin erikoistuminen hajautti vakuutusyhtiöille osuvia riskejä, mikä tekee itse vakuutusliiketoiminnasta kestävämpää (Rantala ym. 2011, 31). Tästä syntyikin niin sanottu moderni vahinkovakuutusliiketoiminta Suomessa. Liiketoiminta – sekä ansaintamalleiltaan vakuutusyhtiöt ovat pysyneet samanlaisena aina tähän päivään saakka.

3.2 Moderni vakuutusliiketoiminta

Länsimaissa vakuutusliiketoiminnan malli ei ole muuttunut jäsityttävästi vuonna 1347 sovitun Genovan vakuutussopimuksen ajasta. Vakuutusyhtiön tavoite on suojata asiakasta onnettomuuksilta ja vahingoilta. Tavallisessa vakuutussopimuksessa asiakas on vakuutuksenottaja ja hän maksaa vakuutusyhtiölle tasaisesti vakuutusmaksuja ja saa yleensä ennalta määriteltujen vahinkojen sattuessa korvausta vakuutusyhtiöltä. (Rantala ym. 2011, 33).

Modernissa vakuutusliiketoiminnassa vakuutuslajit jaetaan usein kahteen lajiin: henki- ja vahinkovakuutuksiin. Suurin ero liiketoiminnoilla on se, että henkivakuutustuotteet kestävät usein pitkiä aikoja, kun taas vahinkovakuutuksessa vakuutuskauden kesto voi olla nykyään jo lähes mitä vain parista päivästä vakuutuskauteen, joka on yleensä kalenterivuosi. Tämä ero ei kuitenkaan haittaa tämän tutkimuksen tarkkuutta, sillä tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut erityisesti vahinkovakuuttamisesta. Tämä johtuu siitä, että jokainen tutkimuksen case-yhtiö toimii vahinkovakuutusliiketoiminnassa, jonka takia henkivakuutusyhtiöiden liiketoimintamallit ovat jääneet tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle.

Nimensä mukaisesti vahinkovakuuttajat korvaavat esi-isiensä mukaisesti erilaisia vahinkoja tulipalosta vesivahinkoihin. Vakuutuslajien kasvaessa vahinkovakuuttaminen ei koske nykymaailmassa kuitenkaan enää pelkkiä rakennuksia ja niiden irtaimistoja, vaan myös esimerkiksi erilaisia moottoriajoneuvoja. Tyypillistä vahinkovakuuttamiselle on se, että

sopimus uusitaan vuosittain, jolloin vakuutusyhtiö pystyy reagoimaan muutoksiin riskeissä mahdollisilla hinnanmuutoksilla.

Modernin vakuutusliiketoiminnan menestys perustuu ennen kaikkea isojen lukujen lakiin, jonka avulla riskilaskelmat voidaan tehdä suhteellisen luotettavasti, sillä jokainen vahinko on käytännössä itsenäinen tapahtuma. Turun kaupungin palon kaltaiset keskitetyt katastrofit eivät ole mahdollisia ilman poikkeuksellisia luonnonilmiöitä, joita on mahdoton ennustaa.

Luonnonkatastrofit ja niiden riskienhallinta ovat kuitenkin tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolella, joten lukijan on tärkeää ymmärtää vain, että modernilla vakuutusliiketoiminnalla löytyy myös näihin riskeihin tarvittavat suojaukset. Käytännössä näiden turvaverkkojen takia jokaisen ison vakuutusyhtiön pitäisi käytännössä selvittää maksuvelvoitteistaan minkä tahansa katastrofin läpi.

Suurten lukujen lain yksi mahdollinen vaikutus kuitenkin voi olla esimerkiksi se, että pienessä maassa kuten Suomessa vahinkovakuuttaminen ja vakuutusliiketoiminta ovat erittäin keskittynyt liiketoiminnan tyyppi. Tästä esimerkkinä vuonna 2015 80,8 % Suomen vahinkovakuuttamisen vakuutusmaksutulosta keräsi kolme isointa yhtiötä järjestyksessä OP-ryhmä, LähiTapiola-ryhmä sekä If-konserni. (FK 2016)

Suomen kaltaisessa pienemmässä valtiossa keskittymistä voidaan pitää luonnollisena, sillä vain tarpeeksi isolla vakuutuskannalla saadaan varmistettua tarpeeksi laaja riskien jakautuminen. Mielenkiintoista on se, että edes EU:n avaamien rajojen myötä, eivät kansainväliset vakuutusyhtiöt ole onnistuneet penetroitumaan Suomen vakuutusmarkkinoille. Kysymys kuuluu, että jos fyysisten rajojen poisto valtioiden välillä EU:ssa ei muuttanut vakuutusmarkkinoiden dynamiikkaa, mikä voi muuttaa?

3.3 Vakuutusliiketoiminta murroksessa

Digitalisaatio ja sen luomat mahdollisuudet ovat mahdollisuus ja uhka jokaiselle toimialalle maailmassa. Vaikka vakuutustoimiala on keskimääräistä selvästi säännellympää, ei se kuitenkaan elä kuplassa välittämättä tästä muutoksesta.

Suurin muutos digitalisaatiossa on asioiden nopeus ja muutoksen nopeus. Digitalisaation myötä on siirrytty enenevissä määrin sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin (Korhonen & Vallin 2014, 3).

On hyvä huomata, kuinka digitalisaatio on vauhdittanut yhtiöiden syntyä. Vuosikausia maailman arvokkaimpana yrityksenä toimineena öljy-yhtiöllä Exxon Mobililla on juuret 1870-luvulla toimintansa aloittaneessa Standard Oil yhtiössä (Ohio History Central 2016). Nykyään, lähes 150 vuotta myöhemmin Exxon Mobilin markkina-arvo pyörii noin 350 miljardin dollarin ympärillä. Toisaalla ikoninen hampurilaisravintolaketju McDonald's perustettiin vuonna 1955 (McDonald's 2016). Yritys, jolla on yksi maailman tunnetuimmista brändeistä kantaa tällä hetkellä noin 100 miljardin dollarin markkina-arvoa (Google Finance 2016).

Pikakelaus digitalisaation aikaan. Vuonna 2004 Harvardin yliopistossa perustettiin nettisivu thefacebook.com, josta tulisi pian yhtiö Facebook (The Business Insider 2010). 13 vuotta sivun perustamisen jälkeen yhtiö nimeltä Facebook on Yhdysvaltain pörssissä ja sen markkina-arvo pyörii 440 miljardin dollarin paikkeilla. (Google Finance 2017)

Toisena esimerkkinä digitalisaatiosta ja sen aiheuttamasta muutoksen nopeudesta otetaan yhtiö nimeltä Alphabet, joka ennen tunnettiin nimellä Google. Google perustettiin vuonna 1998 (Google.com 2016). Kirjoittaessani tätä 19 vuotta myöhemmin, kyseinen yhtiö on listattu arvokkaammaksi kuin edellä mainitut ikoniset McDonald's ja Exxon Mobil yhteensä – Alphabetin markkina-arvo liikkuu 650 miljardin dollarin kieppeillä tehden sen maailman toiseksi arvokkaimmaksi yritykseksi, joka on listattu julkisessa pörsissä (Google Finance 2016). Ja kaikki tämä vain alle 20 vuotta perustamisensa jälkeen.

Digitalisaatio muuttaa etenkin yritysten ansaintalogiikkaa ja niiden liiketoimintamalleja, jotka

ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Yritykset kuten Netflix ja Spotify ovat määritelleet digitalisaation avustuksella viihteen ansaintalogiikkaa jo jonkin aikaa uudelleen. Näiden toimijoiden vanavedessä tulevat jakamistalouden toimijat, jotka pyrkivät mullistamaan muita toimialoja, jotka ovat rakenteeltaan usein pääomaraskaita. Vakuutus on yksi näistä toimialoista, jotka vaativat suuria pääomia, jotta liiketoimintaa pystytään pitämään edes kasassa. (Rantala ym. 2011, 150-154)

On selkeää, että mikään liiketoiminta ei pysty elämään täysin kuplassa digitalisaation tuomasta muutoksesta. Vakuutusliiketoiminta on kuitenkin onnistunut pysymään vuosisatoja järkähtämättömänä paikallaan ja muuttumattomana jopa teollisen vallankumouksen läpi. Voiko digitaalinen murros siis oikeasti muuttaa koko vakuutustoimialan liiketoimintamalleja vertaisvakuutuksen muodossa vai onko se jo muuttanut, mutta sitä ei ole vain huomattu?

3.4 Vertaisvakuutus keksii pyörän uudelleen

Vertaisvakuutus keksii pyörän uudelleen kirjaimellisesti – tällä kertaa pyöränä vain toimii vakuutustoimiala. Jakamistalouden yhtiön ovat viime vuosina häirinneet perinteisten teollisuuden aloja ympäri maailman. Vakuutusliiketoiminta on yksi perinteisimmistä ja siksi nyt vertaistalouden toimijoiden tähtäimessä.

Jakamistalous on ollut aina ympärillämme, mutta vasta viimeisinä vuosina, se on noussut jälleen haastamaan aidosti joidenkin alojen suurimmat tekijät. Tällaisia aloja ovat muun muassa taksiliikenne, jossa kimppekyytiyrittäjä Uber on noussut sääntelyn haasteista huolimatta muutamassa vuodessa globaaliksi tekijäksi 68 miljardin dollarin markkina-arvolla.

Toisaalla asunnonvuokrausyritys Airbnb on noussut varteenotettavaksi vaihtoehdoksi perinteisten hotellien ja motellien rinnalle, ja sen arvioidaan olevan tällä hetkellä jo markkina-arvoltaan yli 30 miljardin dollarin arvoinen (Forbes 2015 ja Fortune 2016). Molemmat näistä yrityksistä operoivat vertaistalouden mallien mukaisesti. Vertaistalouden toimijat ovat hyvin verrannollisia digitalisaatioajan murroksen muihin yrityksiin kuten Facebookiin tai Googleen,

sillä kuten nämä yritykset, myös Airbnb sekä Uber ovat onnistuneet kasvaa globaaleiksi toimijoiksi alle vuosikymmenessä.

Vertaistalous on finanssialalla vaikuttanut etenkin vertaislainojen muodossa jo jonkun aikaa. Rahoituslalla Lending Club on ja muut vertaislainayritykset ovat nousseet suureen suosioon perinteisten kivijalkapankkien rinnalle. Helppouden lisäksi syynä tähän on mainittu myös pitkään jatkunut matalien korkojen aikakausi, josta sijoittajat ovat kärsineet. Nyt vertaistalouden myötä syntyneet yritykset yrittävät penetroitua myös raskaasti säännellylle vakuutuslalle. (CNBC 2015)

On omalla tavallaan ironista, että vertaistalous ei ole vielä aidosti saavuttanut vakuutusliiketoimintaa. Tämä siksi, että vertaisvakuuttaminen on juuri se malli, jota käsittelin vakuutuksen alkuperää käsitelleessä kappaleessa. Paloapuyhdistysten kaltaiset mallit eivät vain pystyneet vastaamaan muuttuvan maailman tarpeeseen, koska riskit olivat liian keskittyneitä, joten vakuutusyhtiöt pakotettiin muuttumaan isommiksi.

Miten vertaisvakuutusyhtiöt siis väittävät ratkaiseensa nämä ongelmat? Miksi vakuutusliiketoiminta on käytännössä kävellyt muutama sataa vuotta eteenpäin vain tullakseen takaisin samaan pisteeseen, josta koko liiketoiminta sai alun perin alkunsa? Vastauksena on edellä mainittu digitalisaatio ja sen aiheuttama murros yhteiskunnassa.

Digitalisaatio on syy vertaisvakuutusten syntyyn niin hyvässä kuin pahassa. Perinteiset vakuutusyhtiöt ovat teknologian kehittyessä ja ajan kuluessa paisuneet ja muuttuneet samalla yhä kömpelömmiksi. Lähes kaikilla vanhoilla vakuutusyhtiöillä on rasiiteenaan vanha yrityskulttuuri, raskas byrokratia sekä vanhat kömpelöt järjestelmät, jotka ovat peräisin digitalisaation alkuajoilta ja ovat kasaantuneet päällekkäin koko organisaation rasiiteeksi (Onbase, 2007).

Teknologian kehittyessä nopeaa vauhtia viimeiset pari vuosikymmentä, vakuutusyhtiöt ovat päivittäneet systeemeitään, mutta usein rakentaneet vanhan systeemin vain uuden päälle. Tämä on johtanut paisuneisiin ICT-kustannuksiin ja hitaaseen reagointinopeuteen markkinamuutoksille (Onbase, 2007).

Digitalisaatio on kuitenkin syy myös siihen, miksi vertaisvakuutus on jälleen nousemassa

ilmiöksi. Kiitos Internetin, ihmisten ei tarvitse enää vakuuttaa toisiaan henkilöiden kanssa, jotka ovat fyysisesti lähellä. Globaalissa maailmassa vertaisvakuuttajat toimivat Internetissä ja kuka tahansa voi vakuuttaa itsensä kenen tahansa iästä, sukupuolesta, sijainnista tai mistään muustakaan rajoittavasta tekijästä riippumatta.

Vertaisvakuuttaminen pyrkii yhdistämään kevyet organisaatorakenteen, vähentää vakuutusyhtiön aiheuttamia vakuutuksen - ja riskienhallinnan kustannuksia sekä hyödyntää sosiaalisen median hyvät puolet. (Lemonade 2016)

Tutkimuksen myötä on tullut kuitenkin selväksi se, että vertaisvakuutusyhtiöiden ideologia perustuu niiden markkinointipuheiden mukaan perinteiseen Daavid vastaan Goljat asetelmaan. Ihminen on pieni ja hyvä. Perinteinen vakuutusyhtiö on iso ja paha. Tärkeänä nousee esiin myös se, että vertaisvakuutusyhtiöt väittävät tekevänsä vakuutusliiketoiminnasta läpinäkyvämpää, ymmärrettävämpää ja poistavansa turhia välikäsiä hallinnoimasta rahamassoja.

Vertaistalouden suurin muutos on kaikissa vertaistalouden yritysmuodoissa sama – useimmilla liiketoiminta-aloilla välikäsi muuttuu entistä näkymättömämmäksi. Usein vertaistalouden yritykset ovat enää vain mahdollistajia, mutta itse liiketoiminta ja sopimukset tapahtuvat kuluttajien välillä. Tämä keventää hallintorakenteita, mikä vähentää kuluja. Tämä on nähtävissä nyt jo niin Uberin kuin Airbnb:n palveluissa.

Tutkimusten mukaan esimerkiksi Uber tulee lähes poikkeuksetta halvemmaksi kuin taksi ja Airbnb:sta vuokrattu asunto on halvimpiakin motelleja halvempi (Business Insider 2016). Voidaan myös nähdä, että tämänkaltaisella liiketoimintamallien uudistamisella olisi tilaa vakuutustoimikentällä, sillä esimerkiksi Suomessa kolmen suurimman vakuutusyhtiön yhteenlaskettu voitto verojen jälkeen 2015 vuonna oli 367 miljoonaa euroa, mikä on noin 11% niiden yhteenlasketusta vakuutusmaksutuotoista (Finanssialan Keskusliitto 2016). Aiheen pitäisi kiinnostaa myös yleisesti jo markkinoita hallitsevia vakuutusalan yrityksiä niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa, koska moni niistä Suomessakin on muuttumassa lähemmäksi monialayritystä tai palveluyritystä, eivätkä ne halua olla enää pelkkiä perinteisiä vakuutusyhtiöitä.

Koska vertaisvakuuttajat toimivat kaikki hieman erilaisella liiketoimintamallilla, ei niiden yhteistä liiketoimintamallia pysty lyhyesti esittämään. Yksi asia kuitenkin on nimittävä tekijä

siinä, miten yritykset voidaan laskea vertaisvakuuttajiksi. Vertaisvakuutusyhtiöt eivät kerää vakuutusmaksua perinteisesti vakuutusyhtiön rahastoon, josta maksetaan jokaisen vakuutetun asiakkaan korvaukset, vaan vertaisvakuutettujen ihmisten yhteisiin ”pooleihin”, josta maksetaan mahdolliset korvaukset. Poolit ovat käytännössä pienen vakuutusyhtiöitä. Poolien henkilöiden määrä voi vaihdella täysin vakuutuksesta ja yhtiöstä toiseen.

Tutkimukseni pyrkii pureutumaan liiketoimintamalli-analyysin avulla vertaisvakuuttajien väitteisiin ja siihen, ovatko asiat, joita vertaisvakuutusyhtiöt korostavat totta, vai vain korulauseita. Ovatko vertaisvakuutusyhtiöt todellakin keksineet pyörän uudelleen tavalla, joka merkitsee aitoa muutosta vakuutusliiketoiminnan maailmassa vai maallanneet sen vain pinnalta uusiksi?










4. CASE PERINTEINEN VAHINKOVAKUUTUS VS VERTAISVAKUUTUSYHTIÖT

4.1 CASE Perinteinen vahinkovakuutusyhtiö

Perinteisen vakuutusyhtiön liiketoimintamalli on rakennettu monen eri vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalleja tutkimalla ja löytämällä niistä yhteiset nimittäjät. Tämä on tehty sen takia, että on saatu kattava kuva tämänhetkisestä vahinkovakuutusliiketoiminnasta, jotta vertailu vertaisvakuutusyhtiöihin on mahdollista.

Suurin osa vertaisvakuutusyhtiöstä ja kaikki tämän tutkimuksen vertaisvakuutusyhtiöt toimivat pelkästään vahinkovakuuttamisen sektorilla. Liiketoimintamallikanvaasin rakentamisessa olen käyttänyt hyödyni neljän eri vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamalleja. Nämä neljä yhtiötä ovat LähiTapiola, OP, Aviva sekä AIG.

Liiketoimintamallikanvas: Perinteinen vakuutusyhtiö

Avainkumppanuudet  IT-palveluiden toimittajat Säätelyelimet Jälleenvakuuttajat Vakuutusmeklarit Kumppanijärjestöt ja liitot	Avaintoiminnot  Vakuutusten myynti Korvauskäsittely Asiakasneuvonta IT-infrastuktuurin ylläpito Sijoitustoiminta Avainresurssit  Fyysinen infrastuktuuri IT-infrastuktuuri Henkilöstön tietotaito	Arvolupaukset  Korvaus sattuneesta vahingosta Turvallisuuden tunne Nopea palvelu Hinta Keskittämisedut	Asiakassuhteet  Henkilökohtainen Täysin automatisoitu Jotain siltä väliltä Kanavat  Fyysiset toimipisteet Puhelin Mobiili Internet	Asiakassegmentit  Perusasias Turvallisuuden etsijät Täysi asiakkuus
Kulurakenne  Korvausmeno IT-kulut Henkilöstökulut			Tulovirrat  Vakuutusmaksutulo Sijoitustuotot	

(Kuvio 3. Perinteisen vahinkovakuutusyhtiön liiketoimintamallikanvaasi)

Avainkumppanuudet

Perinteisillä vahinkovakuutusyhtiöillä on monia avainkumppania. Yhteisiä ja erityisen tärkeitä kaikille näyttivät olevan IT-palveluiden toimittajat, sääntelyelimet, jälleenvakuuttajat, vakuutusmeklarit sekä kumppanijärjestöt sekä erilaiset liitot.

IT-palveluiden toimittajat ovat vakuutusyhtiöille elintärkeitä, sillä ilman niitä valtavan IT-infrastruktuurin ylläpito ei ole mahdollista. Kaikki tutkimuksen perinteiset vakuutusyhtiöt olivatkin ulkoistaneet IT-palvelut täysin tai lähes kokonaan talon ulkopuolelle. Toinen tärkeä kumppani jokaiselle vakuutusyhtiölle on sääntelyelimet, joita pelkästään Suomessa on lukuisia. Vakuutusyhtiö Suomessa on ainakin valvottu Tietosuojavaltuutetun, Kilpailuviraston, Kuluttajaviraston, Finanssivalvonnan sekä Sosiaali – ja terveysministeriön toimesta Suomen maaperällä.

Tämän lisäksi, EU:ssa asetuksista ja direktiiveistä vastaavat erilaiset komissiot sekä vakuutuskomiteat. Nämä elimet määrittävät erittäin tarkasti vakuutusliiketoiminnan rajoja ja rajoituksia säännöksillään Euroopan talousalueella.

Yhdysvalloissa sama toimija on Yhdysvaltain valtiovarainministeriö (Federalreserve.gov 2005). Jälleenvakuuttajat ovat myös elintärkeässä osassa vakuutusyhtiöiden toiminnan kantamiseksi, sillä ilman niitä, vahinkovakuuttajat eivät pystyisi kantamaan isompia riskejä. Vakuutusmeklarien rooli nousee tärkeäksi etenkin Suomen ulkopuolella, jossa meklarit hoitavat usein pienempienkin asiakkaiden vakuutusasioita. Tästä huolimatta myös Suomessa vakuutusmeklarit ovat tärkeitä vakuutusyhtiöiden kannalta, koska niiden käyttö on yleistynyt viime vuosina (Rantala & Kivisaari 2014, 126).

Avaintoiminnot

Avaintoimintoihin perinteisillä vakuutusyhtiöillä toimii vakuutusliiketoiminnan perustoiminnot eli vakuutusten myynti sekä korvauskäsittely. Myös varojen sijoitustoiminta on

ensiarvoisen tärkeää vakuutusyhtiöille, koska näistä syntyy edelleen suuri osa vakuutusliiketoiminnan voitosta (Finanssialan keskusliitto 2015).

Tämän lisäksi asiakkaan neuvonta vahinkotapauksessa on lisääntynyt ja tätä varten on joko puhelinpalvelu, ohjeet nettisivulla tai vahinkoja varten suunniteltuja mobiiliapplikaatioita. Myös IT-infrastruktuurin ylläpito on elintärkeää, sillä mikäli järjestelmät eivät toimi, ei voida mitään edellä mainituista toiminnoista suorittaa. On myös hyvä huomata, että suuri osa vakuutusyhtiöistä laajentaa nykyään liiketoimintojaan myös perinteisen vakuuttamisen lisäksi, mutta tutkimuksen rajauksen takia tähän ei keskitytä tarkemmin.

Avainresurssit

Avainresursseista esiin nousee kolme tärkeää. Suurimalla osalla perinteisistä vahinkovakuutusyhtiöistä on edelleen fyysisiä toimipisteitä, vaikka niitä on viime vuosina suljettu yhä enenevässä määrin ympäri maailman (Insuranceage 2013, Karjalainen 2014, Kalevan Sanomat 2016). Toisena avainresurssina on IT-infrastruktuuri. Kolmantena on henkilöstön tietotaito vakuutuksista, mitä tarvitaan erityisesti vahinkojen käsittelyssä sekä asiakaspalvelussa.

Arvolupaukset

Jokaisella perinteisellä vakuutusyhtiöllä on omalla tavallaan muotoillut arvolupaukset. Tästä huolimatta, kun katsoo pintaa syvemmälle, ovat arvolupaukset paljolti samanlaiset. Perinteisillä vakuutusyhtiöillä toistuu arvolupauksina taloudellinen korvaus, jonka vahingon sattuessa saa, turvallisuuden tunne siitä, että sinulla on vakuutus, nopea palvelu vahingon sattuessa, huokea hinta sekä keskittämisedut kun ostat kaikki vakuutukset yhdestä yhtiöstä (sekä myös mahdollisesti sijoitustuotteita tai pankkipalveluita saman ryhmän yhtiöltä).

Asiakassuhteet

Asiakassuhteet vakuutusyhtiöillä ovat monimuotoisia, koska niiden asiakassegmenteistä löytyy kaikkia ikäluokkia sekä erikokoisia asiakkuuksia. Asiakassuhteet voivat vaihdella henkilökohtaisista ja kustomoiduista kokemuksista täysin automatisoituihin asiakkuuksiin, sekä asiakkuuksiin, jotka ovat jotain siltä väliltä.

Kanavat

Perinteiset vahinkovakuutusyhtiöt pyrkivät omnichannel-malliin, jossa asiakas pystyy olemaan yhteydessä kaikissa mahdollisissa kanavissa vakuutusyhtiöön ja keskeyttämään asioinnin tarvittaessa ja jatkamaan sitä samasta pisteestä eri kanavassa tarvittaessa (Insurancetech 2014, Forbes 2015). Tästä johtuen perinteiset vakuutusyhtiöt ovatkin saatavilla kaikissa kanavissa, fyysisissä toimipisteissä, puhelimen toisessa päässä, mobiilissa applikaatioiden sekä sosiaalisen median muodossa sekä Internetissä, johon lasketaan sähköposti.

Asiakassegmentit

Asiakassegmenteissä käytän Customers DNA:n ehdottamaa mallia, joka jakaa vakuutusyhtiöiden asiakkaat kolmeen eri kategoriaan: perusasiakkaaseen (Basic Relationship), turvallisuuden etsijöihin (Safety Seekers) sekä täyteen asiakkuuteen (Full Portfolio).

Perusasiakas sisältää asiakkaat, jotka omaavat vain lakisääteiset tai muuten pakolliset vakuutukset (esimerkiksi lakisääteisen liikennevakuutuksen ja vuokranantajan vaatiman kotivakuutuksen). Voi myös olla, että nämä henkilöt eivät myöskään suunnittele juuri tulevaisuuttaan tai ovat muuten vain huonossa taloudellisessa tilanteessa, eikä heillä ole rahaa laajempaan vakuutusturvaan (Customers DNA 2014). Perinteisillä vakuutusyhtiöillä löytyy näistä kolmesta segmentistä kaikenlaisia asiakkaita.

Kulurakenne

Suurin menoerä vakuutusyhtiöille on luonnollisesti korvausmeno (Finanssialan keskusliitto 2015). Korvaussuhteet vaihtelevat vakuutusyhtiöstä riippuen, mutta vaihtelusta huolimatta, on korvausmeno suurin yksittäinen kuluerä jokaiselle perinteiselle vakuutusyhtiöille. Muita tärkeitä kulueriä ovat IT-infrastruktuurin ylläpidon sekä päivittämisen kustannukset sekä yleiset henkilöstökulut.

Tulovirrat

Perinteisten vahinkovakuutusyhtiöiden tulovirrat syntyvät kahdesta osasta:

vakuutusmaksutulosta sekä sijoitustoiminnan tuotoista, joista vakuutusmaksutulo on selkeästi suurempi osa ja onkin vakuutusyhtiön toiminnan perusta. (Rantala & Kivisaari 2014, 92)

4.2 CASE Lemonade

Vuonna 2015 perustettu Lemonade on yhdysvaltalainen vertaisvakuutusyhtiö, joka toimii tällä hetkellä lähes jokaisessa osavaltiossa Yhdysvalloissa. Lemonade tarjoaa tällä hetkellä perinteisiä kotivakuutus tuotteita: rakennus-, irtaimisto-, vastuu- sekä oikeusturvavakuutuksia niin asujille kuin myös vuokranantajille. Seuraavassa tarkempi kuvaus Lemonaden liiketoimintamallista. (Lemonade.com)

Liiketoimintamallikanvas: Lemonade

Avainkumppanuudet  Säätelyelimet Jälleenvakuuttajat Hyväntekeväisyysjärjestöt	Avaintoiminnot  Vakuutusten myynti Korvauskäsittely Mobiiliapplikaation ylläpito (tekoäly) Avainresurssit  IT-infrastuktuuuri Henkilöstön tietotaito	Arvolupaukset  Läpinäkyväpi kuin perinteinen vakuutusyhtiö Nopea palvelu Edullinen Hyväntekeväisyys	Asiakassuhteet  Täysin automatisoitu Kanavat  Mobiiliapplikaatio Internet	Asiakassegmentit  Perusasiasakas
Kulurakenne  Korvausmeno Henkilöstökulut Hyväntekeväisyys		Tulovirrat  Vakuutusmaksutulo Sijoitustuotot		

(Kuvio 4. Lemonaden liiketoimintamallikanvaasi)

Avainkumppanuudet

Lemonaden tärkeimpiä kumppaneja ovat sääntelyelimet, Lemonaden tapauksessa USA:n valtionvarainministeriö. Jälleenvakuuttajat, jotka varmistavat, että asiakas saa aina korvauksensa, vaikka kerätyt rahat vakuutusmaksuista loppuisivatkin kesken. Hyväntekeväisyysjärjestöt ovat myös iso osa Lemonaden kumppanuuksia, sillä niihin menevät kaikki rahat, joita Lemonade ei ota kiinteänä kuluna, laita jälleenvakuutuksiin tai korvaa asiakkailleen.

Avaintoiminnot

Lemonaden avaintoimintoihin kuuluu vakuutusten myynti ja korvauskäsittely, kuten jokaiseen täysiveriseen vakuutusyhtiöön. Molempiin toimintoihin Lemonade on kuitenkin rakentanut tekoälyn, joka hoitaa niin myynnin kuin korvauskäsittelyn. Tämän tekoälyn ylläpito ja kehittäminen onkin Lemonaden kolmas avaintoiminto.

Avainresurssit

Avainresursseja Lemonadella on kaksi, tarvittava IT-infrastuktuuri korvauksiin ja vakuutusten myyntiin. Tämän lisäksi henkilöstön tietotaito, jota tarvitaan ennen kaikkea tekoälyn kehittämiseen sekä riskienhallintaan.

Arvolupaukset

Lemonade lupaa, että se on läpinäkyvämpi kuin perinteinen vakuutusyhtiö. Esimerkkinä tästä se paljasti asiakasdatansa toimintansa ensimmäiseltä 48 tunnilta. Olemalla myös tehokas ja läpinäkyvä se lupaa olla myös edullinen sekä nopea palvelultaan niin vakuutuksen myynnin kuin korvaustenkin osalta. Suurena arvolupauksena on myös hyväntekeväisyyden arvolupaus, sillä kaikki rahat, joita Lemonade ei pidä tai korvaa asiakkailleen menee asiakkaan valitsemaan hyväntekeväisyyskohteeseen.

Asiakassuhteet

Asiakassuhde Lemonadessa on täysin automatisoitu sekä digitalisoitu, sillä tekoälyllä pyritään hoitamaan kaikki vakuutusten myynnistä korvaukseen ja asiakkaan kysymyksiin. Tarvittaessa Lemonadeen voi myös ottaa yhteyttä heidän Internet-sivunsa kautta, mutta niin paljon on automatisoitu kuin nykYTEknologialla on käytännössä mahdollista.

Kanavat

Kanavina Lemonadella toimii Internet-sivu, jossa Maya-tekoälyltä voi ostaa vakuutuksen ja jossa Lemonadeen voi olla yhteydessä, mikäli on jotain kysyttävää, mihin Lemonaden tekoäly ei pysty vastaamaan. Mobiiliapplikaatio, johon tekoäly on rakennettu, pyrkii kuitenkin hoitamaan kaiken vakuutuksen myynnistä korvaushakemuksen käsittelyyn.

Asiakassegmentit

Lemonade keskittyy tällä hetkellä vain perusasiakkaaseen. Tämä johtuu siitä, ettei se tarjoa kuin tavallisia kotivakuutuksen piiriin kuuluvia vakuutuksia.

Kulurakenne

Suurimpia kuluja Lemonadelle ovat korvausmeno, johon lasketaan jälleenvakuuttajien maksut sekä Lemonaden oma ”jälleenvakuutus-pooli”. Tämän lisäksi Lemonadella 20% menee kiinteisiin kustannuksiin, joista suuri osa henkilöstökuluihin (Lemonade 2017). Loput rahat, joita Lemonade ei ota kiinteissä maksuissa itselleen tai korvaa, maksaa se pois hyväntekeväisyyteen kohteeseen, jonka asiakas on saanut itse päättää vakuutusta Lemonadelta ostaessaan.





Tulovirrat

Tulovirtansa Lemonade saa vakuutusmaksutulosta sekä mahdollisista sijoitustuotoista, mitä kiinteistä kuluista ja valmiista pääomasta yritys pystyy saamaan.

4.3 CASE Friendsurance

Vuonna 2010 perustettu Friendsurance on saksalainen vertaisvakuutusyhtiö, joka toimii tällä hetkellä Saksan ja Australian markkinoilla. Friendsurance operoi irtaimisto-, vastuu- sekä oikeusturvavakuutusten parissa. Lähitulevaisuudessa Friendsurance pyrkii laajentamaan toimintaansa myös ajoneuvovakuutuksen markkinoille. Tärkeä yksityiskohta on, että lain silmissä Friendsurance ei kuitenkaan ole vakuutusyhtiö vaan meklariyritys, vaikka se itseään vertaisvakuutusyhtiöksi kutsuu. Tästä lisää tarkemmassa liiketoimintamallianalyysissä. (Friendsurance 2017)

Liiketoimintamallikanvas: Friendsurance

Avainkumppanuudet  Vakuutusyhtiöt Facebook Xing	Avaintoiminnot  Vakuutusten paketoiminta ja myynti Vakuutusmeklarina toimiminen Pienten vahinkojen käsittely Verkon ylläpito	Arvolupaukset  Matalampi hinta kuin perinteisillä vakuutusyhtiöillä Reilumpi kuin perinteinen vakuutusyhtiö Saat osan rahoista takaisin, mikäli vahinkoja ei satu	Asiakassuhteet  Henkilökohtainen kokemus asiakkaan omien sosiaalisten verkostojen kautta	Asiakassegmentit  Perusasias
	Avainresurssit  IT-infrastuktuuuri Henkilöstön tietotaito Sosiaalinen media		Kanavat  Puhelin Mobiili Internet	
Kulurakenne  Korvausmeno Henkilöstökulut		Tulovirrat  Vakuutusmaksutulo Myyntituotot		

(Kuvio 5. Friendsurancen liiketoimintamallikanvaasi)

Avainkumppanuudet

Tärkeimpiä kumppanuuksia Friendsurancelle ovat muut vakuutusyhtiöt, joiden vakuutuksia Friendsurancen liiketoimintamalli yhdistää isommiksi kokonaisuusiiksi sekä Facebook ja Xing, jotka mahdollistavat ryhmien luomisen tuttujen kesken. Vaikka Facebook on maailmalla suuri, on Xing myös iso tekijä erityisesti Saksan markkinoilla, joissa sillä on lähes 9 miljoonaa käyttäjää, joista kaikki ovat työelämässä (Xing 2017).

Avaintoiminnot

Friendsurance on käytännössä vakuutusmeklari, joka paketoit usean eri vakuutusyhtiön vakuutukset yhdeksi paketiksi ja luo niistä ryhmälle yhden ”poolin”. Pienet vahingot Friendsurance käsittelee itse poolista menevistä rahoista, josta vähennetään mahdollinen Cashback, jonka asiakas pystyy saamaan, mikäli ryhmässä, johon asiakas kuuluu ei satu

vahinkoja. Friendsurancella on myös avainrooli verkostojen ja ryhmien ylläpidossa sekä niiden kanssa vuorovaikutuksessa olemisessa.

Avainresurssit

Tärkeimpiä resursseja Friendsurancelle on sosiaalisten medioiden sekä heidän oma IT-infrastrukturi, henkilöstön tietotaito sekä sosiaalisen median olemassaolo ja suosio. Yritys tarjoaa käytännössä ryhmäytymistä pelkästään Facebookin ja Xingin (saksalainen LinkedIn) kautta, joten mikäli asiakas, ei käytä kumpaakaan näistä, ei hän pysty olemaan Friendsurancen asiakas.

Arvolupaukset

Friendsurance arvolupauksissa painottuvat läpinäkyvyys ja taloudellinen arvo. Friendsurance väittää, että ryhmien muodostamisen avulla se pystyy tarjoamaan vakuutukset halvemmalla kuin tavallinen vakuutusyhtiö. Toinen syy tähän on se, että koska oman ryhmän henkilöt ovat tuttuja, kasvaa vakuutuspetoksen tekemisen kynnyks, sillä raha on pois sinun lisäksi ystäviltä ja tutuilta.

Koska Friendsurance ei toimi vakuutusyhtiön tavoin, ei sillä myöskään ole intressiä olla maksamatta korvauksia ja pitää rahoja itsellään, josta saadaan reiluuden arvolupaus. Selkein arvolupaus on kuitenkin se, että mikäli vahinkoja ei satu, saa asiakas riihikuivaa rahaa takaisin. Eräs esimerkkiasiakas, joka esitellään Friendsurancen sivuilla, sai 40% kaikista maksamistaan rahoistaan takaisin kolmena vuotena, joina hän on ollut Friendsurancen asiakas. Tämän tasoisen cashbackin prosenttiosuuksien voidaan olettaa ja odotetaankin lisäävän asiakastyytyväisyyttä sekä -pysyvyyttä. (Friendsurance 2017)

Asiakassuhteet

Friendsurance pyrkii luomaan asiakassuhteita muodostamalla kaverien ja tuttujen verkostoja, joilla on samanlainen vakuutusturva. Näiden verkostojen ja ryhmien avulla asiakas saa henkilökohtaisen, mutta yhteisöllisen tuntemuksen Friendsuranceen kuulumisesta.

Kanavat

Friendsurancella on oma mobiiliapplikaatio, puhelinpalvelu sekä Internetpalvelu, joka on kaiken toiminnan keskiössä. Jotta vakuutuksen saa, pitää asiakkaan kuitenkin toimia sähköisissä kanavissa.

Asiakassegmentit

Koska Friendsurance tarjoaa pelkästään niin sanottuja perusvakuutuksia, ei sen asiakassegmenttiin kuulu kuin perusasiakkaat. Lähitulevaisuudessa se saattaa kuitenkin laajentaa jo segmenttiään, kun lisää ajoneuvovakuutuksen tarjoomaansa.

Kulurakenne

Friendsurance suurimmat kulut ovat korvausmenot, vaikka lakiteknisistä ne eivät korvausmenoja ole, jotka korvataan cashback-poolista. Tämän lisäksi henkilöstökulut ovat vakuutusmeklariyritykselle suurimmat, koska yhteistyökumppanit ja suhteet heihin ovat suuressa roolissa yrityksen onnistumisessa.








Tulovirrat

Friendsurancen tulovirrat muodostavat vakuutusmaksutulosta, joka menee cashback-pooliin. Tämän lisäksi Friendsurance saa myyntituottoja vakuutusyhtiöiltä, joiden vakuutuksia se myy ja ryhmyyttää.

4.4 CASE Guevara

Vuonna 2014 perustettu Guevara on Iso-Britannialainen vertaisvakuutusyhtiö, joka toimii tällä hetkellä rajatulla alueella Iso-Britanniassa. Guevaran liiketoiminta on keskittynyt ajoneuvojen vakuuttamiseen. Se aloitti vakuutusmeklarina, mutta on nykyään lain silmissä vakuutusyhtiö. Seuraavassa tarkempi analyysi Guevaran liiketoimintamallista. (Heyguevara 2017)

Liiketoimintamallikanvas: Guevara

Avainkumppanuudet  Säätelyelimet Jälleenvakuuttajat	Avaintoiminnot  Vakuutusten myynti Ryhmien ylläpito Korvauskäsittely	Arvolupaukset  Läpinäkyvämpi kuin perinteinen vakuutusyhtiö Saat osan rahoista takaisin, mikäli vahinkoja ei satu Ajan kanssa edullisempi kuin perinteinen vakuutus	Asiakassuhteet  Ohjataan asiakkaat ryhmiin	Asiakassegmentit  Perusasiakas
	Avainresurssit  IT-infrastuktuuuri Henkilöstön tietotaito		Kanavat  Internet	
Kulurakenne  Korvausmeno IT-kulut Henkilöstökulut			Tulovirrat  Vakuutusmaksutulo Sijoitustuotot	

(Kuvio 6. Guevaran liiketoimintamallikanvaasi)

Avainkumppanuudet

Tärkeimpinä kumppanuuksina Guevaralla ovat vakuutussalan säätelyelimet sekä jälleenvakuuttajat, jotka varmistavat, että Guevara pystyy maksamaan korvausmenot, vaikka vakuutuspoolin rahamäärät eivät siihen riittäisi. Mikä on pooli? Siitä seuraavaksi.

Avaintoiminnot

Guevaralla avaintoimintoihin kuuluu vakuutusten myynti, korvauskäsittely sekä ryhmien eli poolien ylläpito. Guevarassa on kahdenlaisia pooleja: yksityisiä ja kaikille avoimia. Yksityiseen pooliin pystyy liittymään vain poolin jäsenten kutsulla, kun kaikille avoimiin pooleihin pystyy liittymään kuka vain. Nämä poolit maksavat vakuutusmaksuja, joista osa kerätään kiinteänä vakuutusmaksuna Guevaralle ja osa jää niin sanottuun Protection Pooliin, joka kuuluu vain maksajan poolille.

Tästä poolista maksetaan korvauksia niin paljon kuin rahat riittävät. Mikäli rahat loppuvat voimaan astuu jälleenvakuutus tai Guevaran keräämä rahasto vakuutusmaksutuloista. Mikäli vahinkoja ei kuitenkaan satu, jäävät rahat Protection Pooliin ja poolin jäsenet joutuvat maksamaan seuraavana vakuutuskautena vähemmän vakuutusmaksuja, koska pooliin jäävä osa kattaa osan tulevan kauden vakuutusmaksusta. (Guevara 2017)

Avainresurssit

Avainresurssit Guevaralla ovat IT-infrastruktuuri, koska liiketoiminta on täysin sähköistä, sekä henkilöstön tietotaito, sillä kyseessä on vielä muutaman kymmenen henkilön yritys vielä tällä hetkellä.

Arvolupaukset

Arvolupauksia Guevaralta löytyy selkeästi kolme. Ensinnäkin Guevara on selkeästi läpinäkyvämpi kuin perinteinen vakuutusyhtiö eikä roskaa (Rubbish) kuten perinteinen vakuutus. Tämä johtuu siitä, että Guevara kerää vain kiinteän vakuutusmaksun ja loput vakuutusmaksutulosta ohjautuu poolin yhteiseen Protection Pooliin, jossa raha on kaikkien näkyvillä.

Näkyvänä arvolupauksena, Guevara myös lupaa, että ajan kanssa vakuutus on edullisempi kuin perinteinen vakuutus. Tämä onnistuu Guevaran mukaan siten, että aina kun Protection Pooliin jää rahaa, pienenee vakuutusmaksu ensi vakuutuskaudelle sen ansiosta, että Protection Poolissa

oleva rahamäärä täytyy pitää samana tietyn pisteen ylityksen jälkeen. Kaikki tietyn pisteen ylittävät rahat Protection Poolissa jaetaan vakuutuksenottajien kesken.

Asiakassuhteet

Asiakassuhteet Guevaralla liittyvät vahvasti ryhmien ohjaukseen. Asiakkaille annetaan Internet-portaalissa mahdollisuus liittyä jo olemassa olevaan ryhmään tai luoda oma ryhmä. Guevara ei itsessään tee muuta kuin toimi välikätenä ja pyrkiikin luomaan saman ihmisten henkisten ryhmiä asiakkaistaan.

Kanavat

Guevaran toiminta on täysin Internetissä toimivaa eikä siltä tällä hetkellä löydy muita kanavia, joissa asiakas voi asioida.

Asiakassegmentit

Asiakassegmenteistä Guevara on pakostakin pelkästään perusasiakkaaseen kohdistunut, koska se keskittyy vain yhteen vakuutuslajiin tällä hetkellä - ajoneuvovakuutuksiin. Ajoneuvovakuutuksiin erikoistuminen ei ole uusi strategia, sillä esimerkiksi tutkimuksessakin mainittu Progressive profiloitui alun perin etenkin ajoneuvovakuuttajana uuden ”Pay-as-you-drive” - liiketoimintamallinsa tuella 1990-luvulla. (Sako & Desyllas 2013) Ylemmän tason asiakkaita Guevaralla voi olla, mutta silloin heidän muut vakuutuksensa ovat muualla.

Kulurakenne

Guevaran kulurakenne koostuu kolmesta pääelementistä, korvausmenosta, IT-kuluista sekä henkilöstökuluista. Voidaan olettaa, että suurin kulurakenteen osa ovat korvausmenot, sillä IT-kulut sekä henkilöstökulut pysyvät todennäköisesti matalina yrityksen perustamisenvaiheen jälkeen.

Tulovirrat

Tulovirrat Guevaralle tulevat vakuutusmaksutulosta sekä pääoman sijoitustuotoista.

5 YHTEENVETO

5.1 Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia liiketoimintamalleissa

Jotta ymmärretään paremmin vertaisvakuutusyhtiöiden liiketoimintamalleja ja sitä, kuinka ne pyrkivät haastamaan uusina tulokkaina perinteikkäät toimijat, on tärkeää katsoa mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia casejen vertaisvakuuttajista löytyy perinteisiin vahinkovakuutusyhtiön toimijaan verrattuna. Helpoin tapa selvittää tämä on katsoa jokaista liiketoimintamallikanvaasin kohtaa erikseen ja tutkia sitä kautta, mistä kohtaa löytyy eroja ja mitkä kanvaasin osat muistuttavat toisiaan eniten.

Aloitetaan liiketoimintamallikanvaasin kohdista, jotka olivat täysin tai lähes yhtäläisiä niin perinteisen vahinkovakuutusyhtiön kuin vertaisvakuuttajien välillä. Tällaiset kohdat esittävät sen osan vahinkovakuutusyhtiöiden liiketoimintamalleista, jotka eivät näytä muuttumisen merkkejä edes vertaisvakuutusyhtiöiden liiketoimintamalli-innovaatioiden myötä. Nämä kohdat olivat: kulurakenne sekä tulovirrat.

Kulurakenne vertaisvakuutusyhtiöissä mukailee myös suurelta osin perinteistä vahinkovakuuttajaa. Tärkeimmät kulut ovat järjestyksessä korvausmeno, IT-kulut, henkilöstökulut. Vaikka kulurakenne muistuttaa vertaisvakuuttajilla suurelta osin vahinkovakuuttajia, pyrkivät ne kuitenkin koko ajan nostamaan esiin sen, että heidän kulunsa ovat alhaisia legacy-ongelmien puuttumisen takia. Kaiken kaikkiaan, tätä voidaan pitää uskottavana väitteenä seuraavien argumenttien takia.

Kulurakenne on kanvaasin mukaan samanlainen niin perinteisillä toimijoilla kuin vertaisvakuuttajilla, mutta on hyvä huomata, että kulut ovat suhteessa vertaisvakuuttajilla pienempiä. Tätä edesauttaa ensinnäkin se, että henkilöstökulut ovat suhteellisen pieniä vertaisvakuuttajilla, koska toiminta on lähtökohtaisesti ulkoistettu asiakkaalle niin rajusti kuin mahdollista digitalisaation työkaluja käyttäen. Tätä auttaa myös edellä mainittu legacy-ohjelmistojen puute sekä niistä aiheutuvat henkilöstö, että IT-kulut.

Niin vakuutuksenotto, että korvaustoiminta on lähes 100%:sti automatisoitu. Tämä on mahdollista siksi, että esimerkiksi Lemonaden tapauksessa suurin osa koti-irtaimistovahingoista on yksinkertaisia.

Vakuutuksenotto taas on automatisoitu niin Lemonadessa ja Guevarassa ja tätä auttaa niin automaatio kuin ulkoiset rajapinnat, josta yritykset pystyvät keräämään kaiken tarvittavan tiedon vakuutettavasta tuotteesta. Esimerkiksi Lemonade pystyy hakemaan rakennuksen tietoja Yhdysvaltain rakennusrekisteristä ja Guevara taas tunnistaa vakuutusta ottaessa auton rekisterinumeron ja osaa yhdistää sen oikeaan sosiaaliturvatunnukseen.

On selkeää, että kun myynti tapahtuu pelkästään Internetissä ja suuri osa korvauspalvelu tämän lisäksi, pysyvät henkilöstökulut huomattavan alhaisina, mikäli niitä vertaa perinteisiin toimijoihin, joilla monilla on vielä fyysisiä toimipisteitä sekä suuri osa myynnistä ja korvaustoiminnasta toimii manuaalisesti.

Toinen tärkeä huomio tuloksissa on se, että vertaisvakuutusyhtiöt eivät perinteisessä mielessä ole uudistaneet ansaintamalleja vakuutusalailla. Perinteiset vahinkovakuutusyhtiöt keräävät vakuutusmaksutulonsa asiakkailta ja sijoittavat nämä rahat tulevaisuuden tuottojen varmistamiseksi sekä oman pääoman ylläpitämiseksi.

Vertaisvakuuttajat eivät tee tätä eri tavalla. He toimivat kuten perinteiset vakuutusyhtiöt eli keräävät vakuutusmaksutulot asiakkailta, ja sijoittavat rahat tulevaisuuden tuottojen varmistamiseksi. Ainoana poikkeuksena on Friendsurance, joka kuten todettu, on lähempänä vakuutusmeklariyritystä, joten se saa myös myyntipalkkioita.

Eroavaisuuksiin jääkin liiketoimintamallikanvaasin seitsemän muuta osa-aluetta. Käyn ne läpi korostaen asioita, jotka jokaisella vertaisvakuutusyhtiöllä on yhteistä, mutta jotka eroavat perinteisestä vahinkovakuuttajasta.

Avainkumppanuuksissa oli eroja niin perinteisen vahinkovakuutusyhtiön kuin myös vertaisvakuuttajien välillä, eikä tästä osa-alueesta löydy yhteisiä nimittäjiä. Voidaan kuitenkin sanoa, että säätelyelimet ovat tärkeitä kaikille, jotka toimivat vakuutuskentällä. Vaikka Friendsurancen tapauksessa säätelyelintä ei kelpuutettu avainkumppaniksi, on myös

vakuutusmeklaritoiminta useissa maissa erittäin säänneltyä. Tämä regulaation vahva ote vakuutusalaan onkin selkeästi erityispiirre koko vakuutusallalla, eikä vertaisvakuuttajakaan pysty siltä pakenemaan.

Avaintoiminnoista löytyy muutama mielenkiintoinen huomio. Ensinnäkin vakuutusten myynti sekä korvauskäsittely ovat molemmat elintärkeitä toimintoja jokaiselle perinteiselle vahinkovakuutusyhtiölle kuin myös vertaisvakuutusyhtiölle. Siinä missä perinteiset vakuutusyhtiöt ovat keskittyneet myös asiakasneuvontaan omni – tai multichannel periaatteella, ovat vertaisvakuutusyhtiöt pyrkineet yksinkertaistamaan toimintansa niin yksinkertaiseksi, että erityiselle asiakasneuvonnalle ei olisi tarvetta ja kanavat, joihin asiakasta halutaan ohjata ovat erittäin tarkkaan valittuja.

Myös sijoitustoiminta on pienimuotoista vertaisvakuuttajilla, sillä niiden rahamassat ovat huomattavasti pienempiä kuin isoilla perinteisillä toimijoilla. Avaintoiminnoissa jokaisen vertaisvakuuttajan kohdalla kuitenkin nousee usein sosiaalinen aspekti esille, jota perinteisillä toimijoilla ei ole.

Lemonade keskittyy mobiiliapplikaation tekoälyn kehittämiseen, jolla se pyrkii korvaamaan kaiken inhimillisen asiakaspalvelun. Friendsurance ja Guevara taas keskittyvät ”ryhmien” hallintaan, jotka ovat heidän vertaisvakuutusmallinsa ytimessä luomassa sosiaalista aspektia.

Avainresursseissa on vertaisvakuuttajat ovat lähes identtisiä, mutta eroavat eräällä merkittävällä tavalla perinteisistä toimijoista. Vertaisvakuuttajat ovat vienneet digitalisuuden poikkeuksetta niin pitkälle, että niillä ei ole fyysisiä toimistoja, jossa asioida. Kuten tutkimuksessa todettu on selkeää, että fyysisten toimistojen leikkaustoimenpiteet ovat olleet käynnissä myös perinteisellä vakuutusallalla ja tuleekin olemaan mielenkiintoista nähdä, siirtyvätkö myös perinteiset vakuutustoimijat täysin digitaaliseen ympäristöön aikanaan.

Arvolupauksissa kaikissa neljässä tapauksessa esiintyi yhdessä nopea palvelu sekä edullinen hinta tavalla tai toisella. Erona oli vertaisvakuuttajien välillä arvolupauksissa usein se, että ne vertasivat itseään jatkuvasti perinteisiin toimijoihin.

Eräs jatkuva teema vertaisvakuuttajien joukossa oli läpinäkyvyys sekä reiluus verrattuna perinteisiin toimijoihin. ”Nämä eivät ole meidän rahojamme, emme pimitä sinulta korvauksia”,

”perinteinen vakuutus on roskaa”, ”unohda kaikki mitä tiedät vakuutuksista” vertaisvakuuttajat hokevat. Niin Lemonade kuin Friendsurance todistivat arvolupaustaan todeksi, sillä että ne maksoivat osan vakuutusmaksuista pois itseltään, mikäli vahinkokausi oli ollut suotuisa. Friendsurance asiakkaalleen, Lemonade asiakkaan päättämään hyväntekeväisyyskohteeseen. Guevara taas piti rahat itsellään, mutta laski asiakkaan vakuutusmaksuja, mikäli poolin kausi oli ollut pienivahinkoinen. Kaikessa tässä takana on asiakkaan sitominen vakuutusyhtiön uskolliseksi asiakkaaksi taloudellisella kannusteella.

Asiakassuhteista ei löytynyt merkittäviä yhdistäviä tekijöitä yhdenkään case-yrityksen välillä. Vaikka asiakassuhteet ovat suurelta osin digitalisoitu vertaisvakuuttajissa, ovat kokemukset usein silti kustomoituja ja eroavat suuresti yksilön kohdalla siitä millaiseen ryhmään hän menee Friendsurancessa tai Guevarassa. Lemonade eroaa kaikista case-yrityksistä vahvinten siinä, että vaikka se kutsuu itseään vertaisvakuuttajaksi, on sosiaalinen aspekti ja muiden ihmisten kanssa kanssakäyminen pyritty korvaamaan täysin tekoälyllä.

Asiakassegmentit ovat yksi mielenkiintoisimmista löydöksistä tutkimuksessa, sillä vertaisvakuuttajien tuoteportfolio on erittäin rajattu, rajaten asiakkaat, jotka haluavat ostaa kaikki vakuutus- tai finanssipalvelunsa yhdellä kertaa, kokonaan pois. Jokainen tutkimuksen vertaisvakuutusyhtiö keskittyy yksinkertaiseen tuoteportfolioon, joka sisältää lähinnä vakuutuksia, jotka ovat suhteessa kuluttajan helppo ymmärtää ja vakuutusyhtiön käsitellä vahingon sattuessa.

Kanavat ovat siitä mielenkiintoisia, että on selkeää, että perinteiset toimijat ja vertaisvakuuttajat menevät päinvastaisiin suuntiin. Omni- sekä multichannel ajattelu on lisääntymään päin palvelualalla yleisesti ja perinteiset toimijat pyrkivätkin olemaan asiakkaiden saatavilla kaikissa kanavissa. Samalla vertaisvakuuttajien toiminnassa oli selkeästi huomattavissa digitaalisiin kanaviin keskittyminen.

Vakuutusmeklarina Friendsurance oli ainoa, joka tarjosi edes puhelinpalvelua vertaisvakuuttajista. Yksikään vertaisvakuuttaja ei kuitenkaan omista fyysistä toimistoa, jossa asiakas voisi asioida ja he haluavat ohjata asiakkaansa joko Internet-palveluun tai mobiiliapplikaatioon, josta kaikki interaktio asiakkaan kanssa käydään.

5.2 Päätelmiä tutkimustuloksista

Tärkeimpiä huomioita tutkimuksessa on rahavirtojen samankaltaisuus perinteisen vahinkovakuuttamisen toimijoiden sekä vertaisvakuutusyhtiöiden välillä. Edelleen suurimmat tulovirrat koostuvat vakuutusmaksuista ja suurimmat kulut korvausmaksuista. Voidaan siis sanoa, että tutkimuksen perusteella vertaisvakuutusyhtiöt eivät ole keksineet uutta ansaintamallia vakuutusliiketoimintaan, koska rahan keräys tapahtuu aivan samalla logiikalla perinteisillä ja vertaisvakuutustoimijoilla.

Onko liiketoimintamalli-innovaatiota siis oikeasti tapahtunut vai pyörittävätkö vertaisvakuutusyhtiöt samaa liiketoimintamallia erilaisen julkisuuskuvan alla? Jotta tähän saadaan vastaus, täytyy meidän katsoa niitä liiketoimintamallikanvaasin osia, jotka erosivat perinteisen toimijan ja vertaisvakuuttajien välillä.

Suurin mielenkiinto keskittyy arvolupaukseen, kanaviin sekä asiakassegmentteihin. Arvolupauksissa tärkeimpänä nousi esiin vertaisvakuuttajien usein toistama läpinäkyvyys ja perinteisen vakuutusmaailman monimutkaisuus sekä joissain tilanteissa myös väitetty epärehellisyys.

Rajaten tuotteensa yksinkertaisimpiin vakuutustuotteisiin, sekä luomalla yhteisöllistä tai yhteiskunnallista hyvää, vertaisvakuutusyhtiöt pyrkivät olemaan samaan aikaan ymmärrettäviä sekä reilumpia kuluttajan silmissä. On selvää, että arvolupaus eroaa selkeästi perinteisestä vakuutusyhtiön toimijasta, vaikka se osaltaan sivuaakin osuustoimintamaailman arvolupauksia. Arvolupauksen toteutumista ei voida kuitenkaan vielä todentaa tässä tutkimuksessa, sillä työn rajaus ei siihen yltä.

Kanavista puhuttaessa vertaisvakuutusyhtiöt ovat pyrkineet mahdollisimman kapeaan kanavatarjontaan. Tämä suuresti sen takia, että pelkkiä digitaalisia kanavia käyttämällä, on todennäköistä, että tämä auttaa saamaan vakuutusyhtiön yhdistetyn kulusuhteen huomattavasti matalammaksi kuin perinteisellä vahinkovakuutuksen toimijalla. Yksikään perinteinen

vahinkovakuuttaja ei ole vielä siirtynyt pelkästään digitaaliseen maailmaan, ilman minkäänkään konttoriverkostoa tai ilman puhelinpalvelua, joten tässä eroavaisuus on selkeä.

Asiakassegmentit liittyvät myös vahvasti yksinkertaistamiseen sekä kapeaan kanavatarjontaan. Tällä hetkellä kaikki tutkimuksen vertaisvakuuttajat olivat keskittyneet pelkästään yksinkertaisiin vahinkovakuutus tuotteisiin, jotka ovat usein kotivakuutuksen tai ajoneuvovakuutuksen sateenvarjon alla.

Tämän takia vertaisvakuuttajalla ei voi olla omissa silmissään kuin perusasiakkaita, jotka haluavat vain perustavanlaatuisen turvan. On myös auki, onko vertaisvakuuttajilla halua tai kykyä houkutella puoleensa nykyisellä tuotetarjonnallaan korkeamman tason segmenttejä. Nykyisellään vastaus näyttäisi olevan ei.

Voidaanko siis puhua liiketoimintamalli-innovaatiosta? Käytettiin mitä tahansa tutkielmassa esitettyä teoreettista määritelmää tahansa, ei vastaus ole yksiselitteinen. Liiketoimintamallikanvaasivertailun tietyissä osa-alueissa löytyi selkeitä eroja vertaisvakuutusyhtiöiden sekä perinteisen toimijan välillä, mutta koen, että täydellinen liiketoimintamalli-innovaatio puuttuu. On kuitenkin hyvä huomauttaa, että tämä ei tarkoita, etteikö vertaisvakuutusyhtiöt olisi onnistuneet luomaan jotain aidosti uutta vakuutusmarkkinoille.

Täydellisen liiketoimintamalli-innovaation puutteen väitteen perustan kuitenkin siihen tulokseen, että rahavirrat, joita vertaisvakuutusyhtiöt ja perinteiset toimijat pyörittävät ovat pohjaltaan samoja. Friendsurancen, Lemonaden ja Guevaran mallit eivät ole millään tavalla uusia, sillä Friendsurancen cashback-malli sekä Guevaran-pooli malli muistuttavat paljolti esimerkiksi jo olemassa olevaa OP:n bonusjärjestelmää ja jo olemassa olevaa asiakkaiden voimauttamismallia, joita monet osuuskunnat pyrkivät edistämään (Talonen, Jussila, Rintamäki, Saarijärvi, 2016).

Ainoa, jolla rahankäsittelymalli eroaa hieman, on Lemonade, joka ei palauta rahojaan asiakkailleen, vaan hyväntekeväisyyteen. Voidaan siis hyvällä syyllä olettaa, että Lemonade vetoaa erilaisiin asiakkaisiin kuin tutkimuksen kaksi muuta vertaisvakuuttajaa, jotka pyrkivät luomaan taloudellista hyötyä asiakkaalleen mallillaan myös vakuutuskauden päätteeksi.

Erittäin digipainotteista kanavastrategiaa on myös vaikea kutsua liiketoimintamallin innovaatioksi, sillä digipainotteisia vakuutusyhtiöitä on jopa Suomen markkinoilla ollut jo vuosia (esimerkiksi POP-vakuutus).

Rahavirtoihin perustuva ero onkin mielenkiintoinen aspekti tulevaisuuden kannalta. Pystyvätkö nykyiset toimijat hyödyntää vertaisvakuuttamisen mallia ja tehdä täten omasta liiketoiminnastaan läpinäkyvämpää muillekin kuin heille, jotka selaavat vakuutusyhtiön vuosikertomuksen? Entä miten sääntely käyttäytyy uusien vakuutusmaksutulojen käyttötapoja kohtaan?

5.3 Tulosten luotettavuus

Ennen tutkimusta kartoitin vertaisvakuuttajien kategoriaa ympäri maailmaa ja vertaisvakuutusyhtiöiksi itseään kutsuvia yrityksiä löytyi parikymmentä. Kolme, jotka valittiin tähän työhön, valittiin tutkimukseen niiden suuren mediajulkisuuden sekä jo olemassa olevan toimintahistorian takia.

Rajaus vain muutamaaan vertaisvakuutusyhtiöön kuitenkin rajaa automaattisesti pois tiettyjä erilaisia liiketoimintamalleja ja voi olla, että tutkimuksen ulkopuolella on täysin erilaisia liiketoimintamalleja. Kaikesta huolimatta ne eivät kuitenkaan ole vielä toiminnassa tai niistä ei ole vielä julkista tietoa vielä tarpeeksi saatavilla, että niitä pystyisi käyttää luotettavasti akateemisessa tutkimuksessa.

Liiketoimintamallikanvaasi antaa parhaillaan laajan ja moniulotteisen käsityksen yritysten liiketoimintamalleista, mutta samalla tekee vertailun monimutkaiseksi, koska liikkuvia osia on monia. On myös huomattavaa, että mikäli vertaisvakuutusyhtiöistä olisi saanut haastatteluja, olisivat tulokset saattaneet olla entistä tarkempia. Tästä huolimatta tutkimus antaa laajan, mutta tarkan kuvan tämän hetkisen vertaisvakuutusmaailman pioneereista ja edelläkävijöistä ja niiden liiketoimintamalleista.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tätä tutkimusta voi tulevaisuudessa laajentaa yhä suuremmalla määrällä tarkasteltavia vertaisvakuutusyhtiötä. Toinen vaihto liiketoimintamallitarkastelulle olisi myös etsiä yleistettäviä kategorioita itse vertaisvakuuttajien sisältä. Tämä oli yksi tämän tutkimuksen lähtökohdista, mutta suurimmasta osasta vertaisvakuuttajia ei ole vielä julkista tietoa, koska ne eivät ole aloittaneet kaupallista toimintaansa. Tällainen liiketoimintamalleja luokitteleva työ ei ollut vielä mahdollista luotettavan aineiston rajallisuuden takia. Tulevaisuudessa tämä on kuitenkin mahdollista.

Koska suurin osa niin tutkimukseen sisälletyistä, kuin tutkimuksen ulkopuolelle jääneistä vertaisvakuutusyhtiöistä on edelleen start-up vaiheessa, on niiden menestys liiketoimintamalli-innovaatiosta huolimatta kysymysmerkki. Mielenkiintoisena ja aiheellisena jatkotutkimuksena onkin siis myös vertaisvakuutusyhtiöiden taloudellinen menestys, markkinaosuuden kasvu sekä se mihin segmentteihin vertaisvakuutusyhtiöt ovat onnistuneet parhaiten penetroitumaan. Ovatko mahdolliset liiketoimintamalli-innovaatiot tässä tilanteessa onnistuneet luomaan myös taloudellista arvoa?

Eräänä mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena voisi olla myös, ei pelkästään taloudellisen arvon luominen, vaan miten yritykset ovat onnistuneet luomaan sitä arvoa, jota ne ovat luvanneet kuluttajille. Ovatko he onnistuneet tekemään itsestään läpinäkyvämpiä kuin perinteiset toimijat ja tätä myötä luomaan itsestään positiivisemmän kuvan kuin perinteisillä toimijoilla kuluttajien näkökulmasta.

Myös Suomessa vertaisvakuutusmarkkinoilla on alkanut liikehdintä, kun Fair-mobiiliapplikaatio julkistettiin vuoden 2016 lopussa Slush-tapahtumassa. Fair täyttää kaikilla tavoin vertaisvakuutusyhtiölle tässä tutkimuksessa asetetut vaatimukset (Fair Online 2017).

Fairin ja muiden vertaisvakuutusyhtiöiden hitaasti, mutta varmasti levitessä ympäri maailman sekä Suomen vakuutusmarkkinoiden, on selkeää, että muutos vakuutusalan

liiketoimintamalleissa on koko ajan kiihtyvää. Tämä tutkimus onkin vain hyvä avaus vertaisvakuuttajien toivottavasti erittäin laajassa tulevaisuuden akateemisessa tutkimuksessa.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Afuah, A. Tucci, C.L. (2003). A model of the Internet as creative destroyer. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 50.4: 395-402.

Applegate, L. M. (2001). *E-business Models: Making sense of the Internet business landscape*. Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers. G. Dickson, W. Gary and G. DeSanctis. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46 (6), 419–426.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 (2), 156-171.

Bambury, P. (1998). A Taxonomy of Internet Commerce. *First Monday*, Vol. 3 (10).

Casadesus-Masanell, R & Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning* 43.2, 195-215.

Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342.

Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. *California Management Review*. 55.2: 97-124.

Cheema, A., & Bagchi, R. (2011). The effect of goal visualization on goal pursuit Implications for consumers and managers. *Journal of Marketing* 75(2). 109 – 123.

Chesbrough, H. (2007) Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*. 35 (2) 12-17.

Chesbrough, H. & R. S. Rosenbloom. (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*. 43(2). 354-363.

Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47 (6), 379–389.

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6). 699-709.

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long range planning*, vol. 43, no. 2/3, 227-246.

- Desyllas, P, and Mari S. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance." *Research Policy* 42.1. 101-116.
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of innovation management*. OUP Oxford.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy* 38(10), 1559 – 1570.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2). 370-382.
- Gambardella, A. & McGahan, A. M. (2010). Business-Model Innovation. General Purpose of Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning* 43/2010, 262-273.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2).110-132
- Govindarajan, V., Trimble, C. (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard Business Review* 83. 58–68
- Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations, *European Journal of Information Systems*, vol. 12 (1), 49.
- Henttinen, A. (2005) Vakuuttavaa yhteistyötä. Lähivakuutus-ryhmän historia. Karisto Oy.
- Hong, Y. C., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research* Vol.1. No.2, 26 -37
- Hull J. (2015). *Risk Management and Financial Institutions*. 4. painos. Wiley.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Korhonen, S. & Valli, K. (2014). *Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja. Teknologiateollisuus*.
- Koskinen, I., Alasuutari, P & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino*.
- Lambert, S. C. & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31 (6), 668–681.
- Lessig, L. (2008). *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Penguin.
- Linder, J.C. & Cantrell, S. (2002), "It's All in the Mind(set)", *Across the Board*, vol. 39 (3), 38
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009). *Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. Boston. The Boston Consulting 113 Group.
- Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter." *Harvard Business Review* 80(5): 86-92.

- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet based E-Commerce : An Anatomy. *California Management Review*, Summer 2000, Vol. 42 (4). Management, 420-441.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation*
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 38(3). 9.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2). 247-261.
- Meyer, R. E., Höllerer, M. A., Jancsary, D., & van Leeuwen, T. (2013). The Visual Dimension in Organizing, Organization, and Organization Research Core Ideas, Current Developments, and Promising Avenues. *Academy Of Management Annals* 7(1), 489 – 555
- Mitchell, D. W., & Bruckner Coles, C. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of business strategy*. 25(1). 16-26.
- Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). Creation and Implementation of a New Business Model: a Disarming Case Study, *Management*, 13 (4), 266–297
- Morris, Michael, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research* 58 (6). 726–735.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y & Christopher L. T. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*.16.1, 1.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *Proceedings of Bled Electronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, Doctoral Dissertation, University of Lausanne, Lausanne.
- Rantala, J. & Kivisaari, E. (2014). *Vakuutusoppi. Vammalan kirjapaino*.
- Rappa, M.A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal* 43. 32–42.
- Ross, J. W., Vitale, M. R., & Weill, P. (2001). From place to space: Migrating to profitable electronic commerce business models.
- Schafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, Vol. 48, 199-207.
- Schallmo, D. & Brecht, L. (2010). Business model innovation in business-to-business markets—procedure and examples. *Proceedings of the 3rd ISPIM Innovation Symposium: Managing the art of innovation: turning concepts into reality*, Quebec City, Canada.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4). 222-237.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P. & Shanks, G. (2004). The case for viewing business

- models as abstractions of strategy. *The Communications of the Association for Information Systems*, 13 (1). 427–442
- Shafer, S.M., Smith, J.M., Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, May–June 2005, Pages 199-207
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2), 383-407.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H. & Rintamäki, T. (2016). Consumer cooperatives: Uncovering the value potential of customer ownership. *AMS Review*, 6, 142–156
- Teece, David J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning* 43.2, 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, Vol. 8 (2), 3-8
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Van Rosing, M. (2011). Applying Real-world BPM in an SAP Environment. SAP Press, Bonn, 632-633
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4). 814-831.
- Weill, P., Malone, T. W., D'Urso, V. T., Herman, G., & Woerner, S. (2005). Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. MIT Center for coordination science working paper, 226.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28 (8), 832–841.
- Wirtz, B. W. (2010). Business model management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Yannopoulos, P. (2013). Business Model Innovation: Literature Review and Propositions. *Proceedings of International Business and Social Sciences and Research Conference*, Cancun, Mexico.
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4). 435-452.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181–199.
- Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1–26.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning* 43.2, 216-226.
- Zott, Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019 -1042

Internet lähteet

A Comparison of the Insurance and Banking Regulatory Frameworks for Identifying and Supervising Companies in Weakened Financial Condition (2005) – Federal Reserve:
<https://www.federalreserve.gov/boarddocs/staffreports/naicfrs/naicfrs.pdf> Viitattu: 24.12.2016

Airbnb's Latest Investment Talks Could Value IT at \$30 Billion (2016) – Fortune:
<http://fortune.com/2016/06/28/airbnb-funding-value/> Viitattu: 25.12.2016

An SEC lockdown almost killed this startup right after it launched – now it's worth more than 6,5 billion (2015) – Business Insider: <http://www.businessinsider.com/lending-club-ipo-sec-lockdown-2015-5?r=US&IR=T&IR=T> Viitattu: 24.12.2016

Annual Reports & Proxy Statements (2016) – AIG: <http://www.aig.com/investor-relations/annual-report-and-proxy-statements> Viitattu: 24.12.2016

At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, And Honda (2015) – Forbes:
<http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/> Viitattu: 20.12.2016

At Last – The Full Story Of How Facebook Was Founded (2010) – Business Insider:
<http://www.businessinsider.com/how-facebook-was-founded-2010-3?r=US&IR=T&IR=T> Viitattu: 10.12.2016

Aviva to close 13 regional branches (2013) – Insuranceage:
<http://www.insuranceage.co.uk/insurance-age/news-analysis/2286619/aviva-to-close-13-regional-branches> Viitattu: 26.12.2016

Exxon Mobil markkina-arvo (2016) – Google Finance:
<https://www.google.com/finance?authuser=0&q=NYSE%3AXOM&hl=en&ei=T2ZIWIDBFNyHsQGD34y4BA> Viitattu: 10.12.2016

Facebook markkina-arvo (2016) – Google Finance:
<https://www.google.com/finance?q=NASDAQ%3AFB&authuser=0&hl=en&ei=PGZIWMm-DYPfsgHfvpoo> Viitattu: 10.12.2016

Fair (2017 – Fair: <http://fair.online/fi/index.html> Viitattu 8.4.2017

Facts and Figures (2016) – Xing: <https://recruiting.xing.com/en/facts-and-figures/> Viitattu: 23.12.2016

Friendurance (2017) <http://www.friendurance.com/> Viitattu 2.1.2017

German Friendsurance pulls 15 million to expand P2P to Australia (2016) – Geektime
<http://www.geektime.com/2016/03/24/german-friendsurance-pulls-15m-to-expand-p2p-insurtech-to-australia/> Viitattu 2.1.2017

German Insurtech startup Friendsurance secures \$15,3 million in a funding round led by Horizon Ventures (2016) – EU-startups: <http://www.eu-startups.com/2016/03/german-insurtech-startup-friendsurance-secures-15-3-million-in-a-funding-round-led-by-horizons-ventures/> Viitattu: 2.1.2017

Google markkina-arvo (2016) – Google Finance:
<https://www.google.com/finance?q=NASDAQ%3AGOOGL&authuser=0&hl=en&ei=G2RIWKmiDNWHsgGF1ZaIBA> Viitattu: 10.12.2016

Google to spin-off self-driving car business (2016) – Forbes:
<http://www.forbes.com/sites/jeanbaptiste/2016/10/27/google-to-spin-off-self-driving-car-business/#51efc2357009> Viitattu 28.9.2016

Guevara (2017) – Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/guevara> Viitattu: 3.1.2017

Guevara (2017) <https://heyguevara.com/> Viitattu 2.1.2017

Guevara wins Wired Money's startup competition (2014) – Wired:
<http://www.wired.co.uk/article/guevara-car-insurance> Viitattu: 3.1.2017

Guevara, a "revolutionary" P2P car insurance service launches in the UK (2014) – The Next Web: <http://thenextweb.com/uk/2014/07/01/guevara-revolutionary-p2p-car-insurance-service-launches-uk/> Viitattu: 3.1.2017

Hamari J, Sjöklint M, Ukkonen, A (2015). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. J Assoc Inf Sci Technol. http://people.uta.fi/~kljuham/2015-hamari_at_al-the_sharing_economy.pdf. Viitattu 3.12.2016

Investors need to understand insurance if they want to disrupt it (2016) – Wired:
<http://www.wired.co.uk/article/disrupt-insurance-kim-miller-guevara> Viitattu: 3.1.2017

Kraaijenbrink. (2012) Three shortcomings of the Business Model Canvas. Kraaijenbrink Training & Advies. <http://kraaijenbrink.com/2012/07/shortcomings-of-the-business-model-canvas/> Viitattu 9.11.2016

Lemonade – Online Peer to Peer Insurer (2016) – The Digital Insurer: <http://www.the-digital-insurer.com/dia/lemonade-online-peer-peer-insurer/> Viitattu: 3.1.2017

Lemonade (2017) – Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/lemonade-6> Viitattu: 3.1.2017

Lemonade (2017) <https://lemonade.com/> Viitattu 2.1.2017

Lemonade launch metrics exposed (2016) – Medium.com:
https://medium.com/@shai_winger/lemonadelaunch-metrics-exposed-5e1a616b2cc7#.98j9n7cde Viitattu 14.10.2016.

Lemonade Starts Insurance Sales in N.Y. a Year After Founding (2016) – Bloomberg:
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-21/lemonade-starts-insurance-sales-in-n-y-a-year-after-founding> Viitattu: 3.1.2017

LähiTapiola Itä vähentää väkeä ja sulkee sivutoimistoja (2014) – Karjalainen:
<http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/talous/item/47308-lahitapiola-ita-vahentaa-vakea-ja-sulkee-sivutoimistoja> Viitattu: 4.1.2017

Major disruptor brokerage Friendsurance heading to Australia (2016) – Insurance Business:
<http://www.insurancebusinessonline.com.au/au/news/breaking-news/major-disruptor-brokerage-friendsurance-heading-to-australia-213798.aspx> Viitattu 2.1.2017

McDonald's markkina-arvo (2016) – Google Finance:
https://www.google.com/finance?authuser=0&q=NYSE%3AMCD&hl=en&ei=aWZIWPryII6NsQG99r_AAQ Viitattu: 10.12.2016

More investors turn to p2p lenders for high yield (2015) – CNBC.com:
<http://www.cnbc.com/2015/08/28/more-investors-turn-to-p2p-lenders-for-high-yield.html>
Viitattu: 16.12.2016

Omnichannel Customer Experience: Expert Systems, 360 Degree Views and AI (2015)-
Forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/04/08/omnichannel-customer-experience-how-a-360-degree-view-of-customer-care-can-help/#35193e3710e1> Viitattu:
5.1.2016

Oulun OP sulkee Kastellin, Ylikiimingin ja Lumijoen konttorit, Linnanmaan konttori muuttaa (2016) – Kaleva: <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/oulu-op-sulkee-kastellin-ylikiimingin-ja-lumijoen-konttorit-linnanmaan-konttori-muuttaa/727568/> Viitattu 3.1.2016

P2P insurance firm Lemonade launches out of stealth powered by chatbots, morals and big bucks (2016) – Venturebeat.com: <http://venturebeat.com/2016/09/21/lemonade-insurance-social-good-p2p/> Viitattu: 3.1.2017

Peer-to-peer companies set their sights on disrupting the insurance industry (2016) - CNBC:
<http://www.cnbc.com/2016/09/21/peer-to-peer-companiesset-their-sights-on-disrupting-the-insurance-industry.html> Viitattu 30.9.2016.

Reports (2016) – Aviva: <http://www.aviva.com/reports/2015ar/> Viitattu 24.12.2016

Standard Oil Company (2016) – Ohio History Central:
http://www.ohiohistorycentral.org/w/Standard_Oil_Company Viitattu: 12.12.2016

The social(ist) revolution coming to insurance (2015) – CNBC:
<http://www.cnbc.com/2015/07/17/the-socialist-revolution-coming-for-insurance.html> Viitattu:
4.1.2017

This company could completely change health insurance (2016) – Business Insider:
<http://www.businessinsider.com/friendsurance-raises-153-million-for-peer-to-peer-insurance-2016-3?r=US&IR=T&IR=T> Viitattu: 2.1.2017

Trouble with Legacy systems (2007) – Onbase:
https://www.onbase.com/~/_media/Files/hyland/whitepaper/wp_trouble-with-legacysystems.pdf Viitattu 28.9.2016.

Uber IPO Valuation (2016) – Investorplace: <http://investorplace.com/ipo-playbook/uber-ipovaluation/#.V-QSe75Pwic> Viitattu 26.9.2016.

Uber vs. Taxi pricing by city (2014) - Business Insider: <http://www.businessinsider.com/uber-vs-taxipricing-by-city-2014-10?r=US&IR=T&IR=T> Viitattu 22.9.2016.

Vakuutusvuosi 2015 (2016) – Finanssialan Keskusliitto:

<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2015.pdf> Viitattu: 24.12.2016

Value Propositions for Insurance Companies (2014) – Customers DNA: <http://customers-dna.com/126-value-proposition-for-insurance-companies/> Viitattu 20.12.2016

What Omnichannel Really Means in Insurance (2014) – Insurance & Technology:

<http://www.insurancetech.com/what-omnichannel-really-means-in-insurance/a/d-id/1315193?> Viitattu: 25.12.2016

Who's who in Online Peer-to-Peer Insurance: From Lemonade to Guevara (2015) – CB

Insights: <https://www.cbinsights.com/blog/insurance-tech-p2p-players/> Viitattu: 2.1.2017

Vuosikertomukset ja tilinpäätökset (2016) – LähiTapiola: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2015> Viitattu: 24.12.2016